



ΠΜΣ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ

The role of the leader in public administration during a period of economic downturn

Όνοματεπώνυμο : ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΣΚΟΚΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής : ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

Αθήνα

Μάιος 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σκόκου Κωνσταντίνα του Χαραλάμπους , με αριθμό μητρώου 2159 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών **ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ** του Τμήματος **ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ** της Σχολής **ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ** του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

Σκόκου Κωνσταντίνα



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ- ABSTRACT	Σελ. 5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 7
ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ	Σελ.
1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	Σελ. 8
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ (προσωπική ισχύς= στρατηγική σκέψη, οικονομική αντίληψη/ όραμα/ εμπιστοσύνη/ διοίκηση μέσω ομάδων/ επικέντρωση στο στόχο/	Σελ. 14
3. ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	Σελ. 16
3.1: Θεωρητικό πλαίσιο στη λήψη αποφάσεων	Σελ. 18
3.2: Επίπεδα στη λήψη αποφάσεων	Σελ. 20
3.3: Στάδια λήψης αποφάσεων	Σελ. 21
3.4: Αξιολόγηση διαχείρισης κρίσεων	Σελ. 23
3.5: Αναδιάρθρωση και λήξη κρίσης	Σελ. 24
4. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ: ανάγκες εργαζόμενων σε περιόδους κρίσης (εποπτεία, εκτίμηση εργασίας, επικοινωνία	Σελ. 29
5. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΔΥΣΚΟΛΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	Σελ. 38
5.1: Καθοδήγηση	Σελ. 39
5.2: Συναισθηματική νοημοσύνη	Σελ. 40
5.3: Η σημασία της ομαδικότητας	Σελ. 41
5.4: Ολιστική βελτίωση	Σελ. 43
5.5: Βιωσιμότητα	Σελ. 47
5.6: Επικοινωνία στην κρίση	Σελ. 48
5.7: Η διαχείριση του Ηγέτη στην πανδημία και τη σιδηροδρομική τραγωδία των Τεμπών	Σελ. 51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	Σελ. 54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελ. 56

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Ηγεσία είναι το κυριότερο σημείο στο οποίο επαφίεται το ζήτημα της λήψης αποφάσεων για την υπερπήδηση των εμποδίων που παρουσιάζονται σε έναν οργανισμό που βάλλεται από τα οικονομικά προβλήματα μιας χώρας. Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη είναι εκείνα που καθοδηγούν τη λήψη των αποφάσεων και για το λόγο αυτό η αντιμετώπιση κρίνεται ως σωστή ή όχι. Η αποφασιστικότητα και η διεκδικητικότητα είναι τα σημαντικότερα στοιχεία που διακρίνουν έναν Ηγέτη. Αυτό σημαίνει ότι η ακεραιότητα, η ευφυΐα και η αυτοπεποίθηση συμπεριλαμβάνονται στην ηγετική οξυδέρκεια. Η οικονομική κρίση είναι εκείνη που άλλαξε τις πρακτικές ηγεσίας και διαχείρισης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Άρα, η οργανωτική ηγεσία και η Διοίκηση μεταβάλλονται σε περιόδους κρίσης.

Η έρευνα εστιάζεται στην ηγεσία και τα μοντέλα ηγεσίας, ενώ παράλληλα αναλύονται και τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη που είναι απαραίτητα να υπάρχουν σε περιόδους κρίσης. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την εξέλιξη της εργασίας είναι η βιβλιογραφική μέθοδος και τα στοιχεία προέρχονται από ελληνικές και ξενόγλωσσες πηγές.

Τα ευρήματα που έχουν έρθει στο φως αποδεικνύουν ότι η κρίση είναι ένας ισχυρός καταλύτης για την αλλαγή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα συμπεράσματα που εξάγονται εστιάζονται στο γεγονός ότι ο Ηγέτης είναι εκείνος που παίζει σημαντικό ρόλο στην οργάνωση των εργαζόμενων, ενώ παράλληλα το στυλ Ηγεσίας επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζόμενων και την υιοθέτηση των στρατηγικών της εταιρείας.

Λέξεις κλειδιά: Ηγέτης, κρίση, Δημόσια Διοίκηση

ABSTRACT

Leadership is the main point at which the issue of decision-making is left to overcome the obstacles presented to an organization beset by the economic problems of a country. The characteristics of the Leader are those that guide the decision-making and for this reason the treatment is judged as correct or not. Determination and assertiveness are the most important elements that distinguish a Leader. This means that integrity, intelligence and self-confidence are included in leadership acumen. The economic crisis is the one that changed the leadership and management practices of businesses and organizations. So, organizational leadership and management change in times of crisis.

The research focuses on leadership and leadership models, while also analyzing the characteristics of the Leader that are necessary to be present in times of crisis. The method that will be used for the development of the work is the bibliographic method and the data comes from Greek and foreign language sources.

The findings that have come to light prove that the crisis is a powerful catalyst for change in human resource management. The conclusions drawn are focused on the fact that the Leader is the one who plays an important role in the organization of the employees, while at the same time the Leadership style affects the behavior of the employees and the adoption of the company's strategies.

Key words: *Leader, crisis, Public Administration*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική κρίση είναι ένα απροσδόκητο γεγονός στην πορεία ενός οργανισμού και δεν υπάρχουν σχέδια, τα οποία να μπορούν να ανατρέψουν την έκτακτη ανάγκη που προκύπτει από αυτή την κατάσταση. Ωστόσο, όλα αυτά απαιτούν άμεσες ενέργειες και η κρίση είναι μια διαταραχή που επηρεάζει το σύνολο ενός οργανισμού απειλώντας τις θεμελιώσεις αρχές του οργανισμού. Τα άτομα αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στα ερεθίσματα της κρίσης, Ως κρίση ορίζεται *«κάθε ενέργεια ή αποτυχία ενός οργανισμού να ενεργεί με τις τρέχουσες λειτουργίες, την επίτευξη των στόχων του, τη βιωσιμότητα ή την επιβίωση, και η κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην πλειοψηφία των εργαζομένων, των πελατών και γενικά όσων έρχονται σε επαφή με τον οργανισμό»* (Johansen, 2017, σελ. 128).

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να ερευνηθεί ο ρόλος του Ηγέτη στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Το κύριο ερώτημα που προκύπτει σχετίζεται με το ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η σημασία της εργασίας είναι μεγάλη, διότι η αντιμετώπιση των δυσκολιών από την Ηγεσία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την υπερπήδηση των εμποδίων που ξεπηδούν στη Δημόσια Διοίκηση εν καιρώ οικονομικής κρίσης.

Με δεδομένα αυτά, η εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια και τα χαρακτηριστικά της Ηγεσίας, ενώ το δεύτερο παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη σε περιόδους κρίσης. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά την Ηγεσία σε περιόδους οικονομικής κρίσης και συγκεκριμένα εστιάζει στη λήψη αποφάσεων. Στη συνέχεια, το τέταρτο κεφάλαιο είναι εκείνο που προβάλλει το ρόλο των εργαζόμενων σε περιόδους οικονομικής κρίσης και διαφαίνονται οι ανάγκες των εργαζόμενων. Το πέμπτο κεφάλαιο δείχνει τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι δυσκολίες από την Ηγεσία σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Το συμπέρασμα συνοψίζει ό, τι προηγήθηκε και δίνει τροφή για περισσότερη μελέτη, ενώ παράλληλα θέτει ερωτήματα και για περισσότερη έρευνα στο μέλλον σχετικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κάθε οργανισμός και επιχείρηση είναι απαραίτητο να έχουν έναν καλό Ηγέτη για να έρθει η επιτυχία. Οι καλοί ηγέτες αποτελούν ζωτικό μέρος των αποτελεσματικών επιχειρηματικών πρακτικών και η καλή Ηγεσία δεν είναι ένα ζήτημα που αποκτάται από τη γέννηση, αλλά καλλιεργείται. Στον κόσμο της Ηγεσίας υπάρχουν πολλές θεωρίες για το πώς λειτουργεί η Ηγεσία και πώς οι Ηγέτες είναι αποτελεσματικοί. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχουν πολλά στυλ Ηγεσίας που μπορούν να ακολουθηθούν και ο αντίκτυπος τους ποικίλλει ανάλογα με την ομάδα που ηγούνται και τον κλάδο στον οποίο ανήκουν. Αυτές οι θεωρίες Ηγεσίας εξηγούν τον τρόπο μέσα από τον οποίο τα στυλ ηγεσίας μπορούν να φέρουν επιτυχία.

Η έννοια της Ηγεσίας εστιάζεται μέσα από πολλούς ορισμούς. Αρχικά, η Ηγεσία θεωρείται ότι *«είναι ενέργεια για παρακίνηση των υφισταμένων να αγωνίζονται με τη θέληση τους για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού»* (Ευθυμόπουλος, 2015, σελ. 71). Ακόμη, η Ηγεσία αποτελεί μια *«μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού»*, ενώ παράλληλα πρέπει να αναφερθεί ότι η Ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών των ατόμων, ώστε μέσα από συγκεκριμένες καταστάσεις να επιτυγχάνονται οι στόχοι (Ευθυμόπουλος, 2015, σελ. 72).

Σε όλα αυτά πρέπει να αναφερθεί ότι η Ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επιτυχία των στόχων (Ευθυμόπουλος, 2015, σελ. 72). Οι επιτυχημένοι Ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα, το οποίο βασίζεται σε προσωπικές και επαγγελματικές αξίες και υπενθυμίζουν αυτό το όραμα σε κάθε ευκαιρία, ενώ επηρεάζουν το προσωπικό και τους λοιπούς παράγοντες με τέτοιο τρόπο, ώστε να μοιράζονται από κοινού αυτό το όραμα (Ευθυμόπουλος, 2015, σελ. 72).

Συμπεριφορική θεωρία

Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν αρκετές θεωρίες για την Ηγεσία και μέσα από αυτές βοηθούμε να αναγνωρίσουμε το είδος του Ηγέτη που θέλουμε για τη Δημόσια Διοίκηση εν καιρώ κρίσης. Η συμπεριφορική θεωρία είναι εκείνη που επικεντρώνεται στον τρόπο *«συμπεριφέρονται οι ηγέτες και υποθέτει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να αντιγραφούν από άλλους ηγέτες. Μερικές φορές ονομάζεται θεωρία του στυλ, υποδηλώνει ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται επιτυχημένοι, αλλά μπορούν να δημιουργηθούν με βάση τη συμπεριφορά που μαθαίνεται. Οι συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό στις ενέργειες ενός ηγέτη - αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας της επιτυχίας της ηγεσίας είναι να βλέπει κανείς πώς ενεργεί ένας ηγέτης. Η δράση και όχι οι ιδιότητες είναι τα κεντρικά σημεία της συμπεριφορικής θεωρίας μάθησης»* (Μπουραντάς, 2017, σελ. 39). Τα στυλ ηγεσίας που απαντώνται σχετίζονται με ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι σε καθήκοντα και ηγέτες που στρέφονται προς τον άνθρωπο.

Τα πλεονεκτήματα της συμπεριφορικής θεωρίας δηλώνονται μέσα από το γεγονός ότι οι ηγέτες μέσα από τη συμπεριφορική θεωρία μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα και μέσα από αυτό το στυλ ηγεσίας υποδηλώνεται ότι οποιοσδήποτε είναι ικανός για την ηγεσία (Μπουραντάς, 2017). Αντίθετα, οι ηγέτες που ακολουθούν τη συμπεριφορική ηγεσία δε γνωρίζουν ποιο στυλ ηγεσίας να επιλέξουν κάθε φορά, γιατί η προσαρμοστικότητα του στυλ αυτού δε διευκρινίζει τον τρόπο που πρέπει να φερθεί ο εκάστοτε Ηγέτης (Μπουραντάς, 2017).

Ένα εξαιρετικό παράδειγμα συμπεριφορικής θεωρίας είναι η εξέταση ενός Ηγέτη με γνώμονα την εργασία και ενός Ηγέτη που στέφεται προς τους ανθρώπους. Στην περίπτωση του Ηγέτη με κατεύθυνση την εργασία, ο Ηγέτης αυτός εξετάζει τη διαδικασία με στόχο να προσαρμόσει τη ροή της εργασίας (Μπουραντάς, 2017). Στην περίπτωση του Ηγέτη που έχει προσανατολισμό τον άνθρωπο, ο Ηγέτης αυτός θα πάει κατευθείαν στο άτομο και θα αναζητήσει την αιτία των προβλημάτων (Μπουραντάς, 2017). Σε κάθε περίπτωση, οι Ηγέτες είναι εκείνοι που

επικεντρώνονται στις ενέργειες τους και αξιοποιούν τις αποφάσεις τους, με στόχο να γίνουν σπουδαιότεροι (Μπουραντάς, 2017).

Θεωρία έκτακτης ανάγκης (Θεωρία καταστάσεων)

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η επιτυχία ή η αποτυχία ενός Ηγέτη καθορίζεται μέσα από το περιστασιακό πλαίσιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι «ενώ η προσωπικότητα ενός ηγέτη είναι ένας μικρός παράγοντας στην επιτυχία του, ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι το πλαίσιο και η κατάσταση του Ηγέτη. Αυτή η θεωρία λαμβάνει τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας και προτείνει ότι οι καλοί ηγέτες μπορούν να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους κατά περίπτωση. Το συγκεκριμένο στυλ υποδηλώνει επίσης ότι ίσως είναι καλύτερο να βρείτε το σωστό είδος ηγέτη για μια συγκεκριμένη κατάσταση» (Πασιαρδής, 2012, σελ. 66).

Το πλεονέκτημα αυτής της θεωρίας δεν είναι άλλο από το γεγονός ότι οι ηγέτες είναι σε θέση να είναι αποτελεσματικοί ανεξάρτητα από τις περιστάσεις που προκύπτουν (Πασιαρδής, 2012). Ωστόσο, αυτή η θεωρία δεν εστιάζει στην ψυχολογία των εργαζόμενων, αλλά δίνει έμφαση στα στυλ ηγεσίας που μπορούν να αλλάξουν ανά πάσα στιγμή (Πασιαρδής, 2012). Αξίζει, όμως, να σημειωθεί ότι υπάρχουν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν έναν Ηγέτη, όπως για παράδειγμα το είδος της εργασίας, ο οργανισμός- η επιχείρηση, το μέγεθος της ομάδας και το έμφυτο στυλ ηγεσίας ενός ατόμου (Πασιαρδής, 2012). Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα συναισθήματα των πελατών και την αγορά (Πασιαρδής, 2012). Όλες αυτές οι καταστάσεις έχουν μεγάλο ρόλο στη θεωρία του απρόβλεπτου (Πασιαρδής, 2012).

Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο Ηγέτης γεννιέται με καλά στοιχεία ή όχι και για το λόγο αυτό η θεωρία αυτή ονομάζεται θεωρία χαρακτηριστικών. Με άλλα λόγια, οι Ηγέτες αυτοί «έχουν έμφυτα χαρακτηριστικά και δεξιότητες που τους κάνουν σπουδαίους, και αυτά είναι πράγματα που δεν μπορούν να διδαχθούν ή να μάθουν. Η

θεωρία χαρακτηριστικών υποδηλώνει ότι οι ηγέτες αξίζουν να βρίσκονται στη θέση τους λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών τους» (Burns, 2010, σελ. 49).

Η συγκεκριμένη θεωρία είναι εκείνη που έχει δεχτεί πολλή κριτική μιας που οι Ηγέτες δε χρειάζονται προσπάθεια για να γίνουν Ηγέτες, αλλά είναι προετοιμασμένοι για αυτό. Επομένως, οι Ηγέτες είτε έχουν το χάρισμα, είτε όχι (Burns, 2010). Τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα ατόμων που είναι γεννημένοι Ηγέτες ήταν ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Αβραάμ Λίνκολν και η Μεγάλη Αικατερινή, διότι αυτοί οι Ηγέτες χρησιμοποίησαν τις δεξιότητες τους, με στόχο να ηγηθούν των εθνών. Τα υψηλά επίπεδα φιλοδοξίας και αποφασιστικότητας παρατηρούνται σε Ηγέτες που ανεβαίνουν στην κορυφή και οι Ηγέτες φτάνουν στην κορυφή με βάση τα κληρονομικά τους χαρακτηριστικά.

Θεωρία διαχείρισης

Η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζεται στην επίβλεψη, την οργάνωση και την απόδοση της ομάδας. Άλλες ονομασίες για τη θεωρία αυτή είναι η συναλλακτική θεωρία, διότι αυτή η θεωρία αφορά ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών και η συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, μέσα από αυτή τη θεωρία *«όταν οι εργαζόμενοι κάνουν κάτι επιτυχημένο, οι διευθυντές τους επιβραβεύουν. Όταν αποτύχουν, μπορεί να τιμωρηθούν. Οι συναλλακτικές ανταμοιβές και τιμωρίες δίνονται με βάση την ιδέα ότι οι άνθρωποι δρουν μόνο για την ανταμοιβή. Η ψυχολογία τους δεν επιτρέπει στα ανθρώπινα όντα να κάνουν πράγματα από καλοσύνη, αλλά από την υπόσχεση μιας ανταμοιβής»* (Burns, 2010, σελ. 80). Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι *«το στυλ ηγεσίας της διοίκησης μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό μιας που η θετική ενίσχυση ενθαρρύνει τους υπαλλήλους και τους παρακινεί να επιτύχουν. Αλλά υπάρχει πολλή κριτική γύρω από την ηγεσία που είναι επίσης αυστηρά συναλλακτική. Οι συνέπειες και οι τιμωρίες μπορούν να μειώσουν το ηθικό σε έναν οργανισμό επηρεάζοντας αρνητικά τους εργαζόμενους και μέσα από την κριτική μπορεί οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες να θεωρούνται ένας σχετικά απλός τρόπος για τη διαχείριση των υπαλλήλων»* (Burns, 2010, σελ. 80).

Το πιο κοινό παράδειγμα αυτής της θεωρίας είναι το μπόνους που προσφέρεται στους εργαζόμενους. Μέσα από αυτή τη λογική, ο Ηγέτης αναγκάζει τους υπαλλήλους να εργαστούν προς την επίτευξη του στόχου του.

Συμμετοχική θεωρία

Η συμμετοχική ηγεσία δεν είναι τόσο διαδομένη στο δημόσιο τομέα, διότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων. Στη θεωρία αυτή, ο Ηγέτης απλά διευκολύνει μια συνομιλία και στη συνέχεια δέχεται όλες τις προτάσεις και καταλήγει στην καλύτερη δυνατή ενέργεια (Northouse, 2019). Στη θεωρία αυτή, όλοι ασχολούνται με τις αποφάσεις για τον οργανισμό και ο Ηγέτης απλά τους βοηθά να κατευθυνθούν σωστά (Northouse, 2019).

Τα θετικά σημεία που παρουσιάζει η συγκεκριμένη θεωρία είναι ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένοι και παρακινούνται ευκολότερα (Northouse, 2019). Από την άλλη μεριά, όμως, οι Ηγέτες φαίνονται περιττοί και αδύναμοι και παράλληλα οι Ηγέτες που ακολουθούν το μοντέλο της συμμετοχικής θεωρίας είναι εκείνοι που ασχολούνται περισσότερο με αυτό που θέλουν οι εργαζόμενοι, παρά με αυτό που χρειάζεται ο οργανισμός (Northouse, 2019).

Ένα πολύ γνωστό παράδειγμα συμμετοχικής θεωρίας είναι ο Μπ. Γκέιτς και αυτή η θεωρία εξακολουθεί να συζητείται έντονα, καθώς υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιρειών και Ηγετών που εργάζονται για να ενσωματώσουν περισσότερο τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην περίπτωση αυτής της θεωρίας, ένας Ηγέτης μπορεί να απευθυνθεί στους υπαλλήλους, με στόχο την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος (Northouse, 2019). Οι εργαζόμενοι εκτιμούν αυτό το στυλ, διότι τους φέρνει μέσα στη Διοίκηση, αλλά στην πραγματικότητα το στυλ ηγεσίας αυτό είναι περισσότερο αναποτελεσματικό (Northouse, 2019).

Θεωρία εξουσίας

Αυτή η θεωρία δείχνει με ποιον τρόπο ένας ηγέτης χρησιμοποιεί τη δύναμη και την επιρροή του για να επιτύχει τα πράγματα. Αυτή η θεωρία είναι εκείνη που εξετάζει τη δύναμη θέσης και την προσωπική δύναμη, με στόχο να επηρεάζει τις επιλογές και τα αποτελέσματα των ηγετών (Μπουραντάς, 2017).

Παρά το γεγονός ότι φαίνεται αυτή η θεωρία είναι πολύ αποτελεσματική, στην πραγματικότητα οι εργαζόμενοι δεν εκτιμούν αυτή τη θεωρία, διότι θέλουν έναν ηγέτη που δεν ασκεί εξουσία, αλλά συνεργάζεται μαζί τους και τους ενθαρρύνει. Επομένως, η κριτική που μπορεί να ασκηθεί σχετίζεται με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν κυριαρχούμενοι (Μπουραντάς, 2017).

Η θεωρία ισχύος μπορεί να φανεί σε οργανισμούς, όπου η ιεραρχία και η προώθηση είναι το κλειδί για την επιτυχία. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι *«οι εργαζόμενοι στην περίπτωση αυτής της θεωρίας βλέπουν ότι ο μόνος τρόπος να επηρεάσουν την αλλαγή είναι να αποκτήσουν τη δική τους εξουσία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλό ηθικό στον εργασιακό χώρο»* (Μπουραντάς, 2017, σελ. 29).

Θεωρία σχέσεων

Η θεωρία αυτή εστιάζεται κυρίως σε Ηγέτες που ενδιαφέρονται για τις αλληλεπιδράσεις του με τους άλλους. Συγκεκριμένα, οι Ηγέτες είναι *«μέντορες για τους υπαλλήλους, προγραμματίζοντας χρόνο για να μιλήσουν μαζί τους και εργάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτού του είδους οι ηγέτες επικεντρώνονται στο να κάνουν την εργασία ευχάριστη για όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους και θέλουν να καλλιεργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Μελέτες δείχνουν ότι αυτό το είδος ηγετικής συμπεριφοράς μπορεί να είναι το πιο αποτελεσματικό για πολλούς υπαλλήλους. Οι μάνατζερ που προσανατολίζονται στις σχέσεις λαμβάνουν συχνά καλύτερα αποτελέσματα από τους υπαλλήλους τους»* (Maxwell, 2020, σελ. 68).

Συγκεκριμένα, υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα στη θεωρία που προκύπτουν και οι εργαζόμενοι νιώθουν σίγουροι για τον Ηγέτη τους και θέλουν να τον ακολουθήσουν (Maxwell, 2020). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι εμπνέονται να ακολουθήσουν τον Ηγέτη και να είναι και οι ίδιοι καλοί Ηγέτες και οι ίδιοι για τους άλλους (Maxwell, 2020). Η καθοδήγηση παρέχει μεγάλες ευκαιρίες για την

προώθηση της ανάπτυξης των εργαζόμενων και τους ενθαρρύνει να παραμείνουν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα (Maxwell, 2020).

Από την άλλη μεριά, όμως, υπάρχουν πολλοί επικριτές της θεωρίας αυτής, μιας που οι Ηγέτες ενδέχεται να ευνοήσουν τα άτομα και αυτό να τεθεί πάνω από την παραγωγικότητα (Maxwell, 2020). Ωστόσο, από τις μελέτες φαίνεται ότι οι Ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ ηγεσίας είναι στην πραγματικότητα περισσότερο αποτελεσματικοί (Maxwell, 2020).

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα της θεωρίας αυτής εστιάζεται στην περίπτωση που ένας Διευθυντής παίρνει υπό την προστασία του ένα νεοεισερχόμενο στη δουλειά. Αυτό συνήθως συμβαίνει διότι ο Ηγέτης εργάζεται για να βοηθήσει αυτόν τον υπάλληλο να καταλάβει πώς λειτουργεί ο οργανισμός, να τον ενθαρρύνει να είναι ανοιχτός σε ερωτήσεις και προβλήματα και έτσι να δημιουργείται μια θετική σχέση εργασίας. Αυτός ο υπάλληλος στη συνέχεια ενθαρρύνεται να εργαστεί σκληρά, να επισημάνει θέματα και να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων για την εταιρεία.

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη σε περιόδους κρίσης; Αυτό το θέμα αναλύεται στο παρακάτω κεφάλαιο.

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ

Το κύριο ζητούμενο σε έναν οργανισμό εν καιρώ κρίσης είναι η ποιοτική ηγεσία. Το άτομο που ηγείται έχει επίκτητα χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από άλλα άτομα και διαμορφώνουν τον τρόπο δράσης του (Dubrin, 2013). Η εστίαση στην καινοτομία είναι το κλειδί για τις πρωταρχικές επιδιώξεις και η ενίσχυση των εργαζόμενων είναι οι πιο συνηθισμένες τακτικές για τη διαχείριση της κρίσης (Dubrin, 2013).

Επομένως, η Ηγεσία δείχνει την αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν (Feintzeig, 2022). Η Διοίκηση από την άλλη μεριά αναφέρεται στη διατήρηση και την υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της επιχείρησης (Feintzeig, 2022). Οι διαφορές που εντοπίζονται στον Ηγέτη και το Μάνατζερ είναι αρκετές (Feintzeig, 2022). Αρχικά, ο Ηγέτης είναι οραματιστής και λειτουργεί με το

συναίσθημα, ενώ ο Διοικητής λειτουργεί με τη λογική (Feintzeig, 2022). Στη συνέχεια, ο Ηγέτης είναι δημιουργικός και ευέλικτος, ενώ παράλληλα η καινοτομία και η επινοητικότητα είναι γεγονός (Feintzeig, 2022). Επίσης, η προσωπική δύναμη και ο φορέας αλλαγής είναι πολύ σημαντικά στοιχεία, διότι ο Ηγέτης εκφράζεται μέσα από την καινοτομία (Feintzeig, 2022). Αντίθετα, ο Διοικητής είναι ορθολογιστής, επίμονος και αναλυτικός, ενώ παράλληλα προσπαθεί να φέρει τις ισορροπίες (Feintzeig, 2022).

Τα κύρια χαρακτηριστικά του Ηγέτη πρέπει να είναι η λογική και ο έλεγχος που είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση της κρίσης (Bassous, 2022). Η πραγμάτωση των στόχων είναι εκείνη που επιβάλλει στο Διευθυντή να ενεργήσει άμεσα και χωρίς διαχωρισμό ανάμεσα στους εργαζόμενους (Bassous, 2022). Η στάση προς τους στόχους δεν πρέπει να είναι παθητική και η δράση θα πρέπει να είναι η επιλογή των Ηγετών για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν (Bassous, 2022). Η δυναμικότητα είναι εκείνη που διακρίνει τους Ηγέτες και έτσι πρέπει να δημιουργούνται πάγιοι στόχοι, ενώ παράλληλα ορίζεται και η κατεύθυνση προς την οποία θα κινηθεί ο οργανισμός (Bassous, 2022).

Επιπλέον, ο Ηγέτης προβλέπεται ότι πρέπει να προωθήσει τη συνύπαρξη των ιδεών και των ατόμων, με στόχο τη λήψη των σωστών αποφάσεων. Αυτό που πρέπει να ληφθεί υπόψη μας είναι το γεγονός ότι αποσκοπώντας στην επίλυση των αντιθέσεων καταλαγιάζει η ένταση (Bassous, 2022). Η ευελιξία που προκύπτει λειτουργεί ως μεσάζων και έτσι οι Ηγέτες πολλαπλασιάζουν τις εναλλακτικές για την επίλυση των προβλημάτων εν καιρώ οικονομικής κρίσης (Bassous, 2022).

Δεν πρέπει να παραλείπεται ότι οι Ηγέτες οφείλουν να εργάζονται ομαδικά και να επιζητούν συμβιβασμούς, διότι μέσα από την εμπάθεια δεν μπορεί να λειτουργήσει η εποπτεία των ατόμων (Allison, 2014). Η ενσυναίσθηση και η διαίσθηση είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν τον Ηγέτη μιας που πρέπει να λειτουργούν ως ρυθμιστές και συντονιστές του έργου ενός οργανισμού (Allison, 2014).

Υπό αυτό το πρίσμα, οι Ηγέτες πρέπει να θέτουν στόχους για την πορεία του οργανισμού, να γνωρίζουν τη στρατηγική που τους επιτρέπει να έχουν την ασφαλέστερη εκπλήρωση των στόχων τους (Allison, 2014). Επίσης, οι Ηγέτες οφείλουν να τοποθετούν το σωστό άτομο στη σωστή θέση κυρίως σε περιόδους

κρίσης, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας (Allison, 2014). Επιπλέον, η ικανότητα του επαναπροσδιορισμού των προτεραιοτήτων είναι χαρακτηριστικό των Ηγετών και μαζί μ' αυτό κρίνεται απαραίτητο να δίνεται προτεραιότητα στη στρατηγική που επιτρέπει την ασφαλέστερη ολοκλήρωση των στόχων (Allison, 2014). Επιπρόσθετα, οι αμοιβές προσωποποιούνται μέσα από την ισότητα και τη δικαιοσύνη, ενώ παράλληλα το όραμα και η εμπιστοσύνη πρέπει να διακρίνει τον Ηγέτη (Allison, 2014).

Τέλος, ο Ηγέτης πρέπει να συνεργάζεται και την ίδια στιγμή να είναι και ανταγωνιστικός, γιατί η σταθερότητα είναι το ζητούμενο σε περίοδο κρίσης (Leslie, 2021). Έτσι, η εστίαση του Ηγέτη βρίσκεται στην επικέντρωση στα αποτελέσματα και τους στόχους (Leslie, 2021). Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί η συνέπεια, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα και η εντιμότητα και η διαφάνεια (Leslie, 2021).

Οι δεξιότητες του καλού Ηγέτη σε έναν οργανισμό που πρέπει να διοικήσει έναν οργανισμό με στόχο την αποτροπή της κρίσης συνοψίζονται στις παρακάτω:

- δημιουργία υψηλών στόχων για όλους
- συνδυασμός στόχων και οράματος
- κοινό πλαίσιο αξιών και απόψεων
- εμπιστοσύνη και επικοινωνία
- λήψη αποφάσεων με συμμετοχικές διαδικασίες
- συναισθηματική ταύτιση και κατανόηση των αναγκών των εργαζόμενων
- οραματισμός
- ενδυνάμωση (Leslie, 2021).

Οι Ηγέτες είναι εκείνοι που επιφορτίζονται τόσο με τη δημιουργία, όσο και με την έμπνευση του οράματος του οργανισμού (Leslie, 2021). Παράλληλα, η επικοινωνιακή του ικανότητα και η αίσθηση καθήκοντος είναι τα στοιχεία που τον κάνουν περισσότερο αποδεκτό και επιθυμητό από την ομάδα (Leslie, 2021).

3. ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η χρηματοπιστωτική κρίση κατέστρεψε τα επίπεδα εμπιστοσύνης που αποδίδουν οι πολίτες στο πολιτικό και οικονομικό σύστημα και στους θεσμούς του Κράτους (Bikart, 2022). Τα δεδομένα δείχνουν μια σημαντική πτώση του επιπέδου εμπιστοσύνης των πολιτών στα θεσμικά όργανα της ΕΕ και η οικονομική κρίση ήταν τόσο βαθιά που μετατράπηκε σε κρίση δημόσιας εμπιστοσύνης, επηρεάζοντας και τους τρεις φορείς προς τους οποίους στρέφεται η εμπιστοσύνη: Κυβέρνηση, υπηρεσίες και τα άλλα άτομα (Bikart, 2022). Υπάρχει μια ευρεία συναίνεση μεταξύ των ερευνητών ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της κοινωνικής εμπιστοσύνης και της οικονομικής ευημερίας, ιδιαίτερα σε επίπεδα διαπροσωπικής εμπιστοσύνης που διαμορφώνεται από τις αντιλήψεις των ατόμων για την οικονομία (Bikart, 2022). Τα άτομα σε ευημερούσες οικονομίες είναι πιο πιθανό να μεταφέρουν διαπροσωπική εμπιστοσύνη (Bikart, 2022). Ωστόσο, τα ευρήματά των ερευνών δείχνουν ότι οι Ηγέτες εργάζονται για να δημιουργήσουν ένα φραγμό έναντι αυτών των επιπέδων δυσπιστίας απέναντι στους οργανισμούς (Bikart, 2022).

Από διοικητικής άποψης, τα ευρήματα των ερευνών καταδεικνύουν τη σημασία της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο τα δυσμενή περιβάλλοντα μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των Ηγετών και τις συνέπειες της διαδικασίας που προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ των Ηγετών και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Bikart, 2022). Όπως είναι ευρέως γνωστό, οι αποφάσεις των ανθρώπων βασίζονται συνήθως σε υποκειμενικά πράγματα, όπως συναισθήματα, προσωπικές πεποιθήσεις, έλλειψη γνώσης σε έναν συγκεκριμένο τομέα, πράγμα που σημαίνει ότι ένα σημαντικό μέρος των αποφάσεων που λαμβάνονται είναι παράλογες (Bikart, 2022). Αυτές οι αποφάσεις συχνά προκαλούν χρηματοπιστωτικές κρίσεις ακόμη και αν η οικονομία βρίσκεται σε άνθηση (Bikart, 2022).

Με άλλα λόγια, οι οικονομικές κρίσεις συμβαίνουν συχνά όχι μόνο λόγω οικονομικών και πολιτικών παραγόντων, αλλά και ψυχολογικών (Τριαντάρη, 2021). Ωστόσο, κατά την ανάλυση των προληπτικών μέτρων για χρηματοπιστωτικές κρίσεις, αναφέρονται μόνο οι κρατικές μεταρρυθμίσεις του πολιτικού, οικονομικού και χρηματοπιστωτικού τομέα (Τριαντάρη, 2021). Αυτό σημαίνει ότι μπορεί κανείς να βρει δείκτες που δείχνουν την κατάσταση σε αυτούς τους τομείς, αλλά ο αντίκτυπος των αποφάσεων των ανθρώπων στις χρηματοπιστωτικές κρίσεις έχει εξεταστεί αποσπασματικά (Τριαντάρη, 2021).

Οι προσδοκίες, η αυτοπεποίθηση και η αυτοδιάθεση οδηγούν τους περισσότερους Ηγέτες στις επιλογές κατά τη διάρκεια της οικονομικής άνθησης (και ο φόβος οδηγεί τις καταστάσεις εν καιρώ κρίσης) (Τριαντάρη, 2021). Πρέπει να προσδιορίσουμε την επίδραση των αποφάσεων των ανθρώπων για τη διαχείριση ή τη μείωση του αντίκτυπου στις οικονομικές κρίσεις στο μέλλον (Τριαντάρη, 2021). Το πρόβλημα είναι ότι οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις είναι ένα παλιό φαινόμενο που επηρεάζεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, αλλά είναι ακόμα άγνωστο πώς να διαχειριστεί το σχηματισμό τους ή να μειώσει τις συνέπειές τους (Τριαντάρη, 2021).

Οι μελετητές ισχυρίζονται ότι τόσο εσωτερικοί, όσο και εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να προκαλέσουν οικονομικές κρίσεις, διότι μπορούν να προκύψουν τόσο από τον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα και να είναι διαφορετικών τύπων και κλίμακας, να αλλάξουν το σχήμα τους με την πάροδο του χρόνου, να αρχίσουν να εξαπλώνονται πιο γρήγορα και να γίνονται αισθητές πέρα από τα εθνικά σύνορα (Τσαρούχης, 2021). Οι κρίσεις απαιτούν συχνά άμεσες και ολοκληρωμένες πολιτικές απαντήσεις και απαιτούν σημαντικές αλλαγές στο χρηματοπιστωτικό τομέα και τις δημοσιονομικές πολιτικές, διότι αυτό μπορεί να απαιτήσει παγκόσμιο συντονισμό των πολιτικών (Τσαρούχης, 2021). Έτσι, οι παράγοντες μπορεί να είναι πολύ διαφορετικοί, να προκύπτουν λόγω κρατικής πολιτικής ή διεργασιών στον ιδιωτικό τομέα και οι κρίσεις να επηρεάζονται τόσο από το μικρο-περιβάλλον, όσο και από το μακρο-οικονομικό περιβάλλον (Τσαρούχης, 2021).

Ενόψει της μεγάλης οικονομικής αβεβαιότητας, η ικανότητα των Ηγετών να συλλέγουν και να ερμηνεύουν γρήγορα πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας, ειδικά όταν μια κρίση μετατρέπεται σε ανάκαμψη ή το αντίστροφο (Τσαρούχης, 2021). Όσοι μπορούν να κατανοήσουν και να αντιδράσουν στην εξελισσόμενη κατάσταση γρήγορα και κατάλληλα, όχι μόνο θα επιβιώσουν, αλλά θα δημιουργήσουν επίσης μια πιο ανθεκτική οργάνωση (Τσαρούχης, 2021).

3.1: Θεωρητικό πλαίσιο στη λήψη αποφάσεων

Όλοι παίρνουμε πολλές αποφάσεις κάθε μέρα. Κάποιες από αυτές είναι σημαντικές, ενώ άλλες όχι (Krogerus & Tschappeler, 2019). Μερικές φορές οι

αποφάσεις αποδεικνύονται λανθασμένες εκ των υστέρων, είτε από την πλευρά του ατόμου, είτε από την άποψη της ομάδας (Krogerus & Tschappeler, 2019). Ως εκ τούτου, μπορεί να υπάρχουν επιχειρήματα για παρεμβάσεις που επηρεάζουν τις επιλογές και τη συμπεριφορά των ατόμων (Krogerus & Tschappeler, 2019). Οι παρεμβάσεις θα μπορούσαν να αλλάξουν τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις (Krogerus & Tschappeler, 2019). Ωστόσο, ορισμένες από αυτές τις παρεμβάσεις μπορεί να θεωρηθούν κακές, διότι να επιδιώκεται αλλαγή χωρίς τη συνακόλουθη ρύθμιση της συμπεριφοράς (Krogerus & Tschappeler, 2019).

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δυο κατηγοριών: ο απρογραμματίστες και οι προγραμματισμένες (Τσαρούχης, 2021). Οι προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο και έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, ενώ οι απρογραμματίστες αποφάσεις είναι εκείνες που δεν ακολουθούν τη ρουτίνα και βασίζονται στην καινοτομία, ενώ παράλληλα αναφέρονται στο σχεδιασμό μιας νέας μεθόδου (Τσαρούχης, 2021).

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις είναι εκείνες που σχετίζονται με αποφάσεις ρουτίνας και έχουν σταθερή και διαρκή επανάληψη. Επομένως, αφορούν τη μεθοδολογία που πρέπει να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση και αναφέρεται στα βήματα που γίνονται σε κάθε τομέα (Krogerus & Tschappeler, 2019). Ακόμη, ο χρονοπρογραμματισμός και οι πάγιες εντολές είναι πρακτικές που διαμορφώνουν το ωρολόγιο πρόγραμμα και συμβάλλουν στη λήψη των αποφάσεων (Krogerus & Tschappeler, 2019). Τα μακροπρόθεσμο του χαρακτήρα των προγραμματισμένων αποφάσεων τους αποδίδει ένα μονιμότερο χαρακτήρα (Krogerus & Tschappeler, 2019).

Υπό αυτό το πρίσμα, το θεωρητικό πλαίσιο για τη λήψη των αποφάσεων βασίζεται στην ατομική διαδικασία λήψης αποφάσεων που εφαρμόζεται σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων επιλογής. Συγκεκριμένα, για να ληφθεί μια απόφαση εντοπίζονται οι μηχανισμοί πίσω από την αποτελεσματικότητα των συμπεριφορών και των παρεμβάσεων που προέρχονται από το άτομο και με βάση αυτή τη δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων λαμβάνεται η απόφαση.

Έτσι, οι φάσεις που ακολουθούνται για τη λήψη αποφάσεων είναι οι ακόλουθες:

- καθορισμός του ζητήματος
- αντίληψη της ανάγκης λήψης αποφάσεων
- ανάλυση τωρινών δεδομένων
- εύρεση εναλλακτικών λύσεων
- επιλογή της πιο πρόσφορης λύσης
- εκτέλεση της απόφασης
- αξιολόγηση της απόφασης αυτής (Puranam & Vanneste, 2016).

Με βάση το παραπάνω μοντέλο προσφέρουμε προβλέψεις για την αποτελεσματικότητα των ωθήσεων σε διαφορετικές καταστάσεις επιλογής, δηλαδή κάνουμε διάκριση μεταξύ δύο τύπων ωθήσεων: καθαρού και προτιμώμενου (Puranam & Vanneste, 2016). Παραδείγματα καθαρών ωθήσεων είναι η αλλαγή προεπιλεγμένων επιλογών, η αλλαγή της σειράς των επιλογών για ενέργειες σχετικά με οικονομικά ζητήματα, ενώ παραδείγματα προτιμήσεων περιλαμβάνουν την ειδοποίηση των φορολογουμένων ότι η πλειοψηφία πληρώνει τους φόρους τους εγκαίρως. Σε όλα αυτά όμως παίζει ρόλο το επίπεδο λήψης αποφάσεων (Puranam & Vanneste, 2016).

3.2: Επίπεδα λήψης αποφάσεων

Σε έναν οργανισμό- υπηρεσία οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση το στρατηγικό επίπεδο λήψης αποφάσεων και προσδιορίζονται οι επιχειρηματικοί στόχοι του οργανισμού, ενώ παράλληλα δηλώνεται η κατεύθυνση και ο σκοπός τους (Puranam & Vanneste, 2016). Αυτές οι αποφάσεις αφορούν την ανώτερη διοίκηση και αφορά τις απρογραμμάτιστες αποφάσεις (Puranam & Vanneste, 2016). Ακόμη, σε διοικητικό επίπεδο λήψης αποφάσεων, αφορά τα μεσαία στελέχη και περιέχονται βήματα για τη μέθοδο πραγματοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων (Puranam & Vanneste, 2016). Τα στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις υπό το πρίσμα της εξειδίκευσης των στόχων και οι στόχοι αυτοί είναι προσανατολισμένοι στη δράση (Puranam & Vanneste, 2016). Επιπλέον, μεγάλο ρόλο παίζουν οι διαδικασίες που ακολουθούνται στις περιπτώσεις αυτές (Puranam & Vanneste, 2016). Η σημασία έγκειται στο

γεγονός ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με τέτοιο τρόπο που να είναι αποτελεσματικές (Puranam & Vanneste, 2016).

Στο στρατηγικό επίπεδο ανήκουν οι αποφάσεις που αφορούν το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού και τη χρήση της κατάλληλης τεχνογνωσίας και εργαλείων (Puranam & Vanneste, 2016). Σε διοικητικό επίπεδο, οι μέθοδοι υλοποίησης των αποφάσεων εμφανίζονται και έχουν ως στόχο την υποστήριξη των υπηρεσιών (Puranam & Vanneste, 2016). Τέλος, σε λειτουργικό επίπεδο συγκαταλέγονται οι αποφάσεις που σχετίζονται με τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού (Puranam & Vanneste, 2016).

Ο Ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις με βάση τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και τις αξίες του, τις στάσεις του και τις γνώσεις του (Puranam & Vanneste, 2016). Η λήψη της απόφασης επίσης εξαρτάται από το ομαδικό ή ατομικό πνεύμα διοίκησης που έχει ο Ηγέτης και τις ιδιαιτερότητες των ατόμων και τη φύση του προβλήματος (Puranam & Vanneste, 2016). Αν ο Ηγέτης έχει ομαδικό πνεύμα λήψης αποφάσεων, τότε τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται είναι η θετική συμπεριφορά των ατόμων προς την εκδήλωση της απόφασης, ενώ παράλληλα γεννιούνται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις (Puranam & Vanneste, 2016). Από την άλλη μεριά, όμως, η ανταγωνιστικότητα και οι ατομικές στάσεις για την επικράτηση είναι πολύ σημαντικές, ενώ παράλληλα οι ατομικές στάσεις για επικράτηση είναι πολύ σημαντική (Puranam & Vanneste, 2016).

3.3: Στάδια λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία λήψης επιλογών με τον προσδιορισμό μιας απόφασης, τη συλλογή πληροφοριών και την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων. Η χρήση μιας διαδικασίας λήψης αποφάσεων βήμα προς βήμα μπορεί να βοηθήσει να ληφθούν πιο συνειδητές, στοχαστικές αποφάσεις οργανώνοντας σχετικές τις πληροφορίες και ορίζοντας τις εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να υπάρξουν (Boinet al., 2013). Αυτή η προσέγγιση αυξάνει τις πιθανότητες να βρεθεί η πιο ικανοποιητική εναλλακτική λύση (Boinet al., 2013). Για την ορθολογικότερη λήψη αποφάσεων τα στάδια που ακολουθούν είναι τα κάτωθι:

- Προσδιορισμός της απόφασης: συνειδητοποίηση ότι πρέπει να ληφθεί μια απόφαση και γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί με σαφήνεια τη φύση της απόφασης που πρέπει να ληφθεί
- Συγκέντρωση σχετικών πληροφοριών: ποιες πληροφορίες χρειάζονται, οι καλύτερες πηγές πληροφοριών και πώς να τις αποκτήσει κανείς. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τόσο εσωτερική, όσο και εξωτερική «εργασία». Ορισμένες πληροφορίες είναι εσωτερικές και θα αναζητηθούν μέσω μιας διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης. Οι άλλες πληροφορίες είναι εξωτερικές και θα αναζητηθούν στο διαδίκτυο, σε βιβλία, από άλλα άτομα του οργανισμού
- Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων: καθώς συλλέγονται πληροφορίες, πιθανότατα θα προσδιοριστούν πολλές πιθανές διαδρομές δράσης ή εναλλακτικές λύσεις. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η φαντασία και οι πρόσθετες πληροφορίες για να προκύψουν νέες εναλλακτικές λύσεις. Σε αυτό το βήμα, θα απαριθμηθούν όλες τις πιθανές και επιθυμητές εναλλακτικές (Boinet al., 2013).
- Εκτίμηση των στοιχείων: εκτίμηση των στοιχείων σχετικά με τις εναλλακτικές λύσεις.
- Επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές: αφού σταθμιστούν όλα τα στοιχεία πρέπει να επιλεγεί η εναλλακτική που φαίνεται να είναι η καλύτερη για την εκάστοτε περίπτωση.
- Ανάλυση δράσης
- Έλεγχος της απόφασης και των συνεπειών τους: αν η απόφαση δεν ανταποκρίθηκε στην προσδιορισμένη ανάγκη, ίσως πρέπει να επαναληφθούν ορισμένα βήματα της διαδικασίας για να προκύψει μια νέα απόφαση (Betancourt et al., 2017).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια σειρά βημάτων που λαμβάνονται από ένα άτομο για να καθορίσει την καλύτερη επιλογή ή πορεία δράσης για να καλύψει τις ανάγκες του οργανισμού που εκπροσωπεί (Betancourt et al., 2017). Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ένα σύνολο βημάτων που λαμβάνονται από τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης για να καθορίσουν την προγραμματισμένη διαδρομή για τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και να θέσουν σε κίνηση συγκεκριμένες ενέργειες (Betancourt et al., 2017). Στην ιδανική περίπτωση, οι επιχειρηματικές αποφάσεις βασίζονται σε ανάλυση αντικειμενικών

γεγονότων υποβοηθούμενη από τη χρήση της επιχειρηματικής ευφυΐας και των εργαλείων ανάλυσης (Betancourt et al., 2017).

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι σε κάθε επιχειρηματική κατάσταση υπάρχουν πολλαπλές κατευθύνσεις προς τις οποίες μπορείτε να αναληφθεί μια στρατηγική ή μια πρωτοβουλία. Η ποικιλία των εναλλακτικών λύσεων για λήψη των αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνονται σε συνεχή βάση, ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς, καθιστά την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων κρίσιμο στοιχείο για τη διαχείριση επιτυχημένων επιχειρηματικών λειτουργιών.

3.4: Αξιολόγηση διαχείρισης κρίσεων

Η οικονομική κρίση έχει ασκήσει πίεση σε αμέτρητους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, μεγάλους και μικρούς (Elkins, 2016). Ως αποτέλεσμα, οι διαταραχές συμβαίνουν ταχύτερα και γίνονται βαθύτερα από οποιαδήποτε άλλη στιγμή στην πρόσφατη μνήμη, ενώ παράλληλα χρησιμεύουν ως το απόλυτο «τεστ πίεσης» για τα σχέδια και τα πρωτόκολλα κρίσης ενός οργανισμού (Elkins, 2016). Οι συνεχιζόμενες ρυθμιστικές ενέργειες, οι διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι καταστροφικές ανθρώπινες συνέπειες προκαλούν τις ομάδες διαχείρισης, όσο ποτέ άλλοτε (Elkins, 2016). Πράγματι, οι εταιρείες και οι κυβερνήσεις ανακαλύπτουν σε πραγματικό χρόνο την αποτελεσματικότητα και τα κενά των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων (Elkins, 2016). Αυτή η διορατικότητα είναι ανεκτίμητη για την ενίσχυση και την καθοδήγηση του σχεδιασμού και της αντιμετώπισης κρίσεων της επιχείρησης στο μέλλον (Elkins, 2016). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, οι άνθρωποι ενεργούν υπό πίεση και πίεση χρόνου που μπορεί να μην αντιμετωπίζουν συνήθως κατά την απόκριση σε κρίση, καθιστώντας ακόμη πιο κρίσιμο την αναθεώρηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν και των αποφάσεων που λαμβάνονται (Elkins, 2016).

Σήμερα, οι περισσότεροι οργανισμοί ξοδεύουν το μεγαλύτερο μέρος των πόρων προγραμματισμού και προετοιμασίας τους για την αντιμετώπιση των τρεχουσών και των πιθανών επιχειρησιακών προκλήσεων (Haynes, 2015). Πάρα πολλοί παραμελούν να κάνουν τα κρίσιμα επόμενα βήματα για να μάθουν από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του οργανισμού μετά από μια κρίση (Haynes, 2015). Με αυτόν τον τρόπο, απορρίπτουν άσκοπα έναν πολύτιμο πόρο για συνεχή βελτίωση

(Haynes, 2015). Επιπλέον, ακόμη και όταν ένας οργανισμός πραγματοποιεί μια κριτική ανασκόπηση, συχνά δεν χρησιμοποιείται με το μέγιστο αποτέλεσμα (Haynes, 2015). Οι ημέρες και οι εβδομάδες μετά την υποχώρηση μιας κρίσης μπορούν να προσφέρουν στους ηγέτες μια μοναδική ευκαιρία να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία του οργανισμού που πρέπει να διατηρηθούν ή να βασιστούν πάνω σε αυτά και τις αδυναμίες που απαιτούν βελτίωση (Haynes, 2015).

Οι άμεσες συζητήσεις μετά τη δράση και οι αξιολογήσεις της απόδοσης του οργανισμού είναι εκεί όπου οι πολιτικές, οι αποφάσεις και η εφαρμογή μπορούν να αναδημιουργηθούν και να αναλυθούν για να καθοριστεί τι έγινε σωστά, τι έγινε λάθος και τι θα μπορούσε να γίνει καλύτερα την επόμενη φορά (Haynes, 2015). Η ενημέρωση μετά από μια μεγάλη κρίση είναι μια πρόκληση (Haynes, 2015). Ουσιαστικά, ένας ανώτερος ηγέτης όπως ο Ηγέτης ενός οργανισμού πρέπει να διατυπώσει ξεκάθαρα την αξία αυτής της προσπάθειας τονίζοντας τι προορίζεται να επιτύχει η διαδικασία (Haynes, 2015). Οι συμμετέχοντες πρέπει να κατανοήσουν ότι η αναθεώρηση μετά την κρίση δεν έχει σκοπό να ασκήσει κριτική ή να βαθμολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία (Haynes, 2015). Αντίθετα, η διαδικασία προορίζεται να είναι μια ειλικρινής συζήτηση και ανάλυση της πραγματικής απόδοσης του οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης, είτε σύμφωνα με είτε διαφέρει από το καθιερωμένο σχέδιο κρίσης (Haynes, 2015).

3.5: Αναδιάρθρωση και λήξη κρίσης

Μετά το τέλος μιας κρίσης, ο οργανισμός μέσω του Ηγέτη πρέπει να δομήσει τις σχέσεις των στελεχών ενός οργανισμού, με στόχο να αντέξει ο οργανισμός μια νέα κρίση που ίσως εμφανιστεί στο μέλλον (Decastrietal., 2020). Στην περίπτωση αυτή ο Ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να διαβεβαιώσει την ομάδα ότι η κρίση έχει μικρές πιθανότητες να επαναληφθεί και ότι ο ίδιος ο Ηγέτης θα στηρίξει τους εργαζόμενους στην περίπτωση αυτή (Decastrietal., 2020). Σε περίπτωση που δεν υπάρξει αυτή η υποστήριξη, τότε το άγχος των εργαζόμενων και η παραγωγικότητα τους θα είναι αντιστρόφως ανάλογες (Decastrietal., 2020). Οι Ηγέτες πρέπει να δείξουν στους υφιστάμενους τους ότι η πρόληψη είναι πολύ σημαντικό και ότι κάνει ό, τι είναι δυνατό για την πρόληψη μιας νέας κρίσης (Decastrietal., 2020). Αυτό συνεπάγεται τον ανασχεδιασμό των στρατηγικών του και τη διαρκή επικοινωνία (Decastrietal.,

2020). Η αναδιάρθρωση του οργανισμού αφορά τα λειτουργικά θέματα και περιλαμβάνει τις δημόσιες σχέσεις και τους παράγοντες που σχετίζονται με τους χειρισμούς του (Decastrietal., 2020).

Μετά τη λήξη της κρίσης, ο Ηγέτης πρέπει να βρει τους λόγους που οδήγησαν σε αυτή και να εκτιμήσει αν υπάρχουν στοιχεία που να δείχνουν ότι η κρίση θα επιστρέψει (Decastrietal., 2020). Οι λόγοι που συμβάλλουν στην εμφάνιση της κρίσης δεν είναι μόνο ένας, αλλά ένα σύνολο λόγων και όλες οι πληροφορίες είναι πολύ σημαντικές για την καταγραφή των αιτιών που οδήγησαν στην κρίση(Decastrietal., 2020). Για παράδειγμα, σε μια δημόσια υπηρεσία οι εκθέσεις παραγωγικότητας και τα παράπονα των πολιτών είναι ενδεικτικά της κατάστασης (Decastrietal., 2020).

Μετά την κρίση είναι απαραίτητο, η Ηγεσία να εποπτεύει στενά την πορεία της υπηρεσίας, με στόχο την αναχαίτιση των συνεπειών της κρίσης (Prouska & Kapsalli, 2011). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχουν συνέπειες που μπορούν να προκύψουν σε δευτερεύοντα χρόνο (Prouska & Kapsalli, 2011). Δεν πρέπει να παραβλέπεται ότι υπάρχουν και κρίσεις των οποίων τα σημάδια ενδέχεται να προκύψουν αργότερα και τελικά όποιες προσπάθειες αντιμετώπισης να είναι άκαρπες (Prouska & Kapsalli, 2011). Το αποτέλεσμα θα είναι να προκύψει ακόμη μια κρίση (Prouska & Kapsalli, 2011). Επομένως, οι Ηγέτες οφείλουν να προχωρήσουν στην εύρεση ενεργειών και αντιδράσεων του οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης (Prouska & Kapsalli, 2011). Αυτό θα συντελέσει στην καταγραφή των καλύτερων πρακτικών και την αποφυγή των λανθασμένων πρακτικών (Prouska & Kapsalli, 2011).

Μέσα από την κρίση οι Ηγέτες δεν ωφελεί να αλληλοκατηγορούνται, αλλά η μάθηση να προκύπτει μέσα από τους αντίστοιχους χειρισμούς. Η ενσωμάτωση των διδαγμάτων είναι εκείνη που θα βοηθήσει στο τέλος της κρίσης (Prouska & Kapsalli, 2011). Μετά το πέρας της κρίσης, οι Ηγέτες πρέπει να ενημερώσουν το προσωπικό για τις αλλαγές που προκύπτουν και ποιες θα ήταν οι καλύτερες ενέργειες για την αντιμετώπιση αντίστοιχων των κρίσεων στο μέλλον και ποιες θα είναι οι αλλαγές που θα έρθουν άμεσα (Prouska & Kapsalli, 2011). Τέλος, οι Ηγέτες πρέπει να παρέχουν συναισθηματική κάλυψη στους εργαζόμενους, με στόχο την εμπιστοσύνη και την έμπνευση των εργαζόμενων προς τους Ηγέτες (Prouska & Kapsalli, 2011).

Στην περίπτωση της ελληνικής οικονομικής κρίσης, οι Ηγέτες στο δημόσιο τομέα είχαν πολλά να μάθουν από την τόσο άσχημη εμπειρία που αποκόμισαν (Caldwell, 2016). Η προσωπικότητα θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για τη διαχείριση της κρίσης στο δημόσιο τομέα, διότι μέσα από την κατάλληλη διαχείριση που απορρέει από την προσωπικότητα του Ηγέτη θα μπορέσει να υπάρξει η συνοχή που προκύπτει από τις διαφορετικές καταστάσεις (Caldwell, 2016).

Η αισιοδοξία αντιπροσωπεύει τις προσδοκίες ενός ατόμου για βελτιώσεις στη ζωή, καθώς και στο γενικότερο οικονομικό-εργασιακό περιβάλλον (Caldwell, 2016). Η αισιοδοξία εμπίπτει στην ευρύτερη θετική κατάσταση των Διευθυντών του δημόσιου τομέα, η οποία μπορεί να έχει σημαντικές θετικές αλλαγές στην καθοδήγηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα και έτσι να ενισχυθεί η δημιουργικότητα (Caldwell, 2016).

Εκτός από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης θεωρούνται βασικές δεξιότητες διαχείρισης (Caldwell, 2016). Για το λόγο αυτό, οι μελετητές έχουν υπογραμμίσει την ανάγκη της κατάλληλης εκπαίδευσης των Διευθυντών δημοσίου, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούν μια παλέτα διαπραγματευτικών δεξιοτήτων (Caldwell, 2016). Αυτή η δεξιότητα είναι πολύ σημαντική, ειδικά όταν η κρίση σχετίζεται με τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα (Caldwell, 2016).

Όλα αυτά ισχύουν για την οικονομική κρίση (Robertson, 2021). Έχει όμως πολύ μεγάλο ενδιαφέρον η λήψη αποφάσεων και η Ηγεσία κατά τη διάρκεια της πρόσφατης πανδημίας (Robertson, 2021). Συγκεκριμένα, η πανδημία του κορωνοϊού έχει θέσει εξαιρετικές απαιτήσεις στους Ηγέτες των οργανισμών (Robertson, 2021). Η ανθρωπιστική κρίση που πλήττει τον κόσμο εξαιτίας του COVID-19 δημιουργεί φόβο στους εργαζόμενους και η μαζική κλίμακα της επιδημίας σε συνδυασμό με την απόλυτη απρόβλεπτη εξέλιξη καθιστούν πρόκληση για τα στελέχη να ανταποκριθούν (Robertson, 2021). Πράγματι, το ξέσπασμα έχει τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης «τοπίου κλίμακας»: ένα απροσδόκητο γεγονός ή μια ακολουθία γεγονότων τεράστιας κλίμακας και συντριπτικής ταχύτητας, με αποτέλεσμα υψηλό βαθμό αβεβαιότητας που προκαλεί αποπροσανατολισμό, αίσθημα χαμένου ελέγχου και ισχυρή συναισθηματική διαταραχή (Robertson, 2021).

Η αναγνώριση ότι ο οργανισμός αντιμετωπίζει μια κρίση είναι το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουν οι Ηγέτες (Helmold, 2021). Είναι ένα δύσκολο βήμα, ειδικά κατά την έναρξη των κρίσεων που αναπτύσσονται από γνωστές συνθήκες που συγκαλύπτουν τη φύση τους (Helmold, 2021). Παραδείγματα τέτοιων κρίσεων περιλαμβάνουν το ξέσπασμα του SARS το 2002–03 και τώρα την πανδημία του κορωνοϊού (Helmold, 2021). Βλέποντας μια αργά αναπτυσσόμενη κρίση, οι Ηγέτες καλούνται να ξεπεράσουν την προκατάληψη της κανονικότητας, η οποία μπορεί να τους κάνει να υποτιμήσουν τόσο την πιθανότητα μιας κρίσης, όσο και τον αντίκτυπο που θα μπορούσε να έχει (Helmold, 2021).

Μόλις οι Ηγέτες αναγνωρίσουν μια κρίση ως τέτοια, μπορούν να αρχίσουν να αντιδρούν (Helmold, 2021). Αλλά δεν μπορούν να ανταποκριθούν όπως θα έκαναν σε μια έκτακτη ανάγκη ρουτίνας ακολουθώντας σχέδια που είχαν εκπονηθεί εκ των προτέρων (Helmold, 2021). Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η οποία διέπεται από την αβεβαιότητα, οι αποτελεσματικές απαντήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό αυτοσχεδιασμένες και μπορεί να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δράσεων: όχι μόνο προσωρινές μετακινήσεις (για παράδειγμα, θέσπιση πολιτικών εργασίας από το σπίτι), αλλά και προσαρμογές σε τρέχουσες επιχειρησιακές πρακτικές (όπως η υιοθέτηση νέων εργαλείων για την ενίσχυση της συνεργασίας), των οποίων η διατήρηση μπορεί να είναι επωφελής ακόμη και μετά το πέρας της κρίσης (Helmold, 2021).

Αυτό που χρειάζονται οι Ηγέτες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δεν είναι ένα προκαθορισμένο σχέδιο αντίδρασης, αλλά συμπεριφορές και νοοτροπίες που θα τους εμποδίσουν να αντιδράσουν υπερβολικά στις χθεσινές εξελίξεις και θα τους βοηθήσουν να κοιτάξουν μπροστά (Meyer, 2022). Κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να εγκαταλείψουν την πεποίθηση ότι μια απάντηση από πάνω προς τα κάτω θα δημιουργήσει σταθερότητα (Meyer, 2022). Σε έκτακτες καταστάσεις ρουτίνας, η τυπική απόφαση μπορεί να βασιστεί στη δομή εντολής και ελέγχου της για να διαχειριστεί καλά τις λειτουργίες πραγματοποιώντας μια δέσμη ενεργειών απόκρισης στις προκλήσεις που τίθενται εν μέσω κρίσης (Meyer, 2022). Αλλά σε κρίσεις που χαρακτηρίζονται κυρίως από αβεβαιότητα, οι Ηγέτες αντιμετωπίζουν προβλήματα που είναι άγνωστα και ελάχιστα κατανοητά. Μια μικρή ομάδα στελεχών στο υψηλότερο επίπεδο ενός οργανισμού δεν μπορεί να συλλέξει

πληροφορίες ή να λάβει αποφάσεις αρκετά γρήγορα ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά (Meyer, 2022).

Οι Ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν καλύτερα τις οργανώσεις τους θέτοντας σαφείς προτεραιότητες για την ανταπόκριση και δίνοντας τη δυνατότητα στους άλλους να ανακαλύψουν και να εφαρμόσουν λύσεις που εξυπηρετούν αυτές τις προτεραιότητες (Meyer, 2022). Για να προωθήσουν την ταχεία επίλυση προβλημάτων και την εκτέλεση υπό συνθήκες υψηλού στρες, χαοτικές, οι Ηγέτες μπορούν να οργανώσουν ένα δίκτυο ομάδων (Meyer, 2022).

Εντούτοις, οι κρίσεις επικοινωνίας από τους Ηγέτες συχνά οδηγούν σε λάθος δρόμους. Ξανά και ξανά, βλέπουμε Ηγέτες να παίρνουν έναν υπερβολικά σίγουρο, αισιόδοξο τόνο στα πρώτα στάδια μιας κρίσης - και να εγείρουν τις υποψίες των ενδιαφερομένων σχετικά με το τι γνωρίζουν οι Ηγέτες και πόσο καλά χειρίζονται την κρίση (Meyer, 2022). Τα στοιχεία των αρχών είναι επίσης επιρρεπή να αναστείλουν τις ανακοινώσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα, ενώ περιμένουν να προκύψουν περισσότερα στοιχεία και να ληφθούν αποφάσεις (Meyer, 2022).

Αξίζει να σημειωθεί ότι καμία προσέγγιση δεν είναι καθησυχαστική και για το λόγο αυτό η στοχαστική, συχνή επικοινωνία δείχνει ότι οι Ηγέτες παρακολουθούν την κατάσταση και προσαρμόζουν τις απαντήσεις τους, καθώς μαθαίνουν περισσότερα (Dhiman & Marques, 2022). Αυτό τους βοηθά να καθησυχάσουν τους ενδιαφερόμενους ότι αντιμετωπίζουν την κρίση (Dhiman & Marques, 2022). Οι Ηγέτες θα πρέπει να φροντίζουν ιδιαίτερα, ώστε να αντιμετωπίζονται οι ανησυχίες, οι ερωτήσεις και τα ενδιαφέροντα κάθε εργαζόμενου (Dhiman & Marques, 2022). Η διαφάνεια είναι μια τόσο σημαντική αρχή στη διαχείριση κρίσεων, καθώς οι Ηγέτες πρέπει να παρέχουν σαφήνεια σχετικά με το τι γνωρίζουν και τι όχι (Dhiman & Marques, 2022). Η τακτική, ακριβής επικοινωνία είναι απαραίτητη κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας κρίσης και μειώνει τον κίνδυνο διάδοσης φημών και παραπληροφόρησης (Dhiman & Marques, 2022). Με τον COVID-19, η κατανόηση του ποιος να ελέγχει (και πώς) πριν από ποιες διαδικασίες αλλάζει τακτικά και αποτελεί πηγή άγχους που μπορούν να μειώσουν οι σαφείς ενημερώσεις που βασίζονται σε στοιχεία (Dhiman & Marques, 2022). Οι Ηγέτες ελέγχονται συνεχώς για τον τόνο, τις λέξεις που επιλέγονται και τη γλώσσα του σώματος, επομένως, πρέπει οι Ηγέτες να είναι

προσεκτικοί και ρεαλιστές, αλλά ταυτόχρονα και αισιόδοξοι, όποτε είναι δυνατόν (Dhiman & Marques, 2022).

Η πανδημία του κορωνοϊού δοκιμάζει τους Ηγέτες των οργανισμών σε κάθε τομέα σε όλο τον κόσμο (Foster & Lexa, 2020). Οι συνέπειές του θα μπορούσαν να διαρκέσουν περισσότερο και να παρουσιάσουν μεγαλύτερες δυσκολίες από ό, τι αναμένει κανείς (Foster & Lexa, 2020). Η παρατεταμένη αβεβαιότητα είναι ακόμη ένας λόγος για τους ηγέτες να υιοθετήσουν τις πρακτικές που περιγράφονται παραπάνω (Foster & Lexa, 2020). Όσοι κάνουν τα παραπάνω θα βοηθήσουν στη δημιουργία ή στην ενίσχυση συμπεριφορών και αξιών που μπορούν να υποστηρίξουν τους οργανισμούς και τις κοινότητές τους κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης, όσο και αν συνεχιστεί, και θα τους προετοιμάσουν καλά για την επόμενη μεγάλης κλίμακας πρόκληση (Foster & Lexa, 2020).

4. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Μετά την επιβολή του Μνημονίου, η αγορά εργασίας στη χώρα μας έχει πληγεί πολύ και τα ποσοστά απασχόλησης είναι χαμηλότερα από ποτέ. Ως συνέπεια των διαρθρωτικών αλλαγών είναι η πτώση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι *«το πρότυπο ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας που επικράτησε κατά την πρόσφατη περίοδο ήταν στηριγμένο στην εγχώρια ζήτηση, στην παροχή μη εμπορεύσιμων και μη ανταγωνιστικών υπηρεσιών και σε μια αντίληψη για την οργάνωση της οικονομίας, η οποία παρήγαγε μεγάλα δημοσιονομικά και εξωτερικά ελλείμματα, τα οποία αναδείχθηκαν πιο έντονα με την κορύφωση της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης. Αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία μη βιώσιμου δημόσιου και εξωτερικού χρέους»* (Παπαπέτρου, 2014, σελ. 353). Άρα, ήταν αναμενόμενο να γίνουν περικοπές στις θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, στο δημόσιο τομέα από το 2009 ως το 2013 η περικοπή των θέσεων εργασίας ανήλθε σε 45, 2% σε τομείς όπως η Διοίκηση, η Άμυνα και οι φορείς της κοινωνικής ασφάλισης (Παπαπέτρου, 2014, σελ. 360).

Οι συζητήσεις για την επερχόμενη οικονομική ύφεση είναι πολύ τρομακτικές καθώς υπάρχουν οι μνήμες του Μνημονίου. Ωστόσο, οι Διευθυντές δεν είναι οι μόνοι που ανησυχούν γι' αυτό, καθώς οι εργαζόμενοι είναι επίσης ανήσυχοι. Το μεγαλύτερο

μέρος του σημερινού εργατικού δυναμικού έχει ακόμα ξεκάθαρες αναμνήσεις από την κρίση του 2008, κάτι που τους κάνει να φοβούνται ακόμη περισσότερο την επερχόμενη ύφεση. Επομένως, η συνεχής αίσθηση αβεβαιότητας και οι οικονομικές ανησυχίες δεν αφήνουν ανέγγιχτο το εργασιακό περιβάλλον. Παρ' όλο που τέτοιες στιγμές δεν είναι εύκολες για κανέναν είναι χρέος των Διευθυντών να απαλύνουν το άγχος των εργαζομένων, όσο το δυνατόν περισσότερο.

Επικοινωνία

Οι τακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν περνούν μέσα από την επικοινωνία, την παρακίνηση της εργασίας και την επαναξιολόγηση της εργασίας. Αρχικά, η επικοινωνία αποτελεί το χρυσό κανόνα για την υπερπήδηση των εμποδίων σε καιρό οικονομικής ύφεσης (Pursiainen, 2017). Αυτό συνεπάγεται ότι οι Διευθυντές οφείλουν να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης και είναι ανοιχτοί στην ειλικρινή επικοινωνία (Pursiainen, 2017). Αν οι εργαζόμενοι υποθέτουν τις πιθανές περικοπές δαπανών, η φοβούται απολύσεις ή άλλες διαδικασίες που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε περίπτωση κρίσης (μετατάξεις, διαθεσιμότητα) θα αυξηθεί η ένταση των εργαζομένων (Pursiainen, 2017). Ακόμα κι αν τα πράγματα πάνε καλά για ένα συγκεκριμένο οργανισμό εξακολουθεί να είναι καλή ιδέα να μιλάνε ανοιχτά οι Διευθυντές για την κατάσταση που επικρατεί και τις λύσεις που μπορούν να βρεθούν ώστε να βελτιωθεί το κλίμα εργασίας (Pursiainen, 2017). Αυτό σημαίνει ότι οι φήμες θα μειωθούν και θα υπάρξει περισσότερη ηρεμία μέσα στον εργασιακό χώρο και δε θα επικρατεί πανικός σε περιόδους ανακατατάξεων (Pursiainen, 2017).

Παρακίνηση

Το ζήτημα της παρακίνησης είναι πολύ σημαντικό μιας που ωθεί το άτομο στη δράση. Το πιο αξιοπερίεργο όμως είναι το γεγονός ότι το κίνητρο συζητείται λιγότερο επειδή είναι ένα τόσο άμορφο στοιχείο μέσα στον εργασιακό κλάδο και

αποτελεί ένα δύσκολο θέμα. Ωστόσο, τα κίνητρα είναι πολύ σημαντικά και στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον και αξίζει να σημειωθεί ότι στους οργανισμούς πρέπει να σταματήσουν οι απώλειες εργαζομένων εξαιτίας της μειωμένης ικανοποίησης από την εργασία και της έλλειψης κινήτρων για να συνεχίσουν με τον οργανισμό (Bilginsoy, 2014). Οι παρακινημένοι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα έχουν μιας περισσότερο αφοσιωμένη προσέγγιση για τον οργανωτικό στόχο και με τη σειρά τους οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να επιδείξουν παρόμοια δέσμευση για τους στόχους των εργαζομένων (Bilginsoy, 2014).

Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία εμπνευσμένου εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί και αντιμετωπίζει τις ανάγκες των εργαζομένων για ανάπτυξη και εξέλιξη (Bilginsoy, 2014). Αυτοί οι παράγοντες αν και πολύπλοκοι στη φύση τους δε θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν για μεμονωμένους υπαλλήλους, καθώς μπορεί να διαφέρουν κατά περίπτωση και είναι σημαντικό για τη διερεύνηση των αναγκών των υπαλλήλων (Bilginsoy, 2014).

Το κίνητρο των εργαζομένων είναι το επίπεδο ενέργειας, δέσμευσης και δημιουργικότητας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και είναι κρίσιμο για την απόδοση και την επιτυχία της επιχείρησης, ειδικά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Bilginsoy, 2014). Ανεξάρτητα από το εγχείρημα ή το στόχο, το κίνητρο είναι θεμελιώδες στο επίπεδο επιτυχίας που επιτυγχάνει ένα άτομο, μια ομάδα ή μια επιχείρηση (Bilginsoy, 2014). Ενώ το κίνητρο ποικίλλει φυσικά από καιρό σε καιρό, ειδικά σε περιόδους αβεβαιότητας είναι σημαντικό να «προχωράμε μπροστά», καθώς και να αποφεύγουμε τα προβλήματα του παρελθόντος (Bilginsoy, 2014).

Πρώτα και κύρια, αξίζει να αναφέρουμε ότι το κίνητρο είναι σε μεγάλο βαθμό μια εσωτερική και προσωπική διαδικασία. Είτε το θεωρούμε ως οδηγό, είτε ως ανάγκη, το κίνητρο μας ωθεί να ενεργήσουμε σύμφωνα με την επιθυμία μας για αλλαγή (Kantola & Lombardo, 2017). Εφαρμοσμένο σε επαγγελματικό πλαίσιο, το κίνητρο των εργαζομένων περιγράφεται καλύτερα ως το επίπεδο ενθουσιασμού και δέσμευσης που έχει ένας εργαζόμενος απέναντι στη δουλειά του (Kantola & Lombardo, 2017). Αυτό το κίνητρο θα τους ωθήσει να βελτιώνουν συνεχώς τον εαυτό τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους (Kantola & Lombardo, 2017). Ενώ ορισμένοι Ηγέτες μπορεί να πιστεύουν ότι επειδή τα κίνητρα είναι προσωπικά, οι εξωτερικοί παράγοντες δεν έχουν κανένα αντίκτυπο και ως εκ τούτου, ένας

οργανισμός δεν επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων (Kantola & Lombardo, 2017). Ακολουθώντας αυτή τη γραμμή σκέψης, κάποιος μπορεί να ακολουθήσουν την εύκολη διαδρομή και να επιλέξουν να παρακινήσουν διαφορετικούς ανθρώπους με τον ίδιο τρόπο (Kantola & Lombardo, 2017). Για άλλη μια φορά, αυτό θα ήταν λάθος, διότι ορισμένα από τα μέλη της ομάδας θα ανταποκριθούν καλύτερα στα εσωτερικά κίνητρα, άλλα θα ανταποκριθούν καλύτερα στα εξωτερικά κίνητρα (Merlini, 2017). Κάποιος με εγγενές κίνητρο θα είναι πιο πιθανό να έχει καλή απόδοση στη δουλειά απλώς και μόνο επειδή αγαπά αυτό που κάνει και είναι ευθυγραμμισμένος με τις αξίες της επιχείρησης (Merlini, 2017). Αντίθετα, κάποιος με εξωτερικό κίνητρο θα αποδώσει καλύτερα στη δουλειά όταν του προσφέρονται κίνητρα όπως η αύξηση των ημερών άδειας (Merlini, 2017).

Όλα ξεκινούν με την αποδοχή και την ενσυναίσθηση. Με την οικονομική κρίση που έχουμε περάσει τα τελευταία χρόνια είναι φυσιολογικό για τους εργαζόμενους να μην έχουν κίνητρο και ενέργεια κατά καιρούς. Αυτή είναι μια ανθρώπινη αντίδραση (Merlini, 2017). Είναι σημαντικό να ξεκινήσουμε με την αναγνώριση ότι είναι φυσιολογικό οι δημόσιοι υπάλληλοι να μην έχουν κίνητρα, διότι όταν επιτρέπεται στους ανθρώπους να νιώσουν τη συναισθηματική τους αλήθεια, η δέσμευση, η δημιουργικότητα και η καινοτομία ανθίζουν στον οργανισμό (Merlini, 2017).

Για να παρακινηθούν αποτελεσματικότερα οι εργαζόμενοι, οι Ηγέτες πρέπει να είναι η κόλλα που κρατά ενωμένους τους εργαζόμενους (Room, 2011). Συγκεκριμένα, η αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζόμενων από τον Ηγέτη αυξάνει τη δέσμευση τους κατά 60% και αυτό είναι ακόμη σημαντικότερο σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όταν οι εργαζόμενοι αναμένεται να υπερβούν και να προσαρμοστούν στον αυξημένο εργασιακό όγκο (Room, 2011). Σε μια εποχή όπου οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να είναι δύσκολο να προσφερθούν, τα σχόλια και οι εκφράσεις ευγνωμοσύνης συχνά συμβάλλουν πολύ στην «αποζημίωση» των εργαζομένων που εξακολουθούν να εργάζονται σε αντίξοες συνθήκες κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης (Room, 2011).

Υπό αυτό το πρίσμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν σε ομάδες, διότι όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ανήκουν σε μια ομάδα παρέχονται εγγενείς ανταμοιβές για τους υπαλλήλους και καλλιεργείται μια ισχυρότερη αίσθηση

νοήματος και ευθύνης (Room, 2011). Ωστόσο, σε περιόδους κρίσης, υπάρχει συχνά η τάση οι άνθρωποι να κλείνονται στον εαυτό τους, αντί να καλλιεργούν την αίσθηση της κοινότητας (Room, 2011). Αυτό εξηγείται από το γενικό αίσθημα φόβου και αβεβαιότητας που κάνει τους ανθρώπους να ανησυχούν για τις δικές τους προσωπικές συνθήκες (Room, 2011). Για να αντισταθμιστεί αυτή η τάση και επομένως, να διατηρηθούν τα μέλη της ομάδας σας παρακινημένα, η ενθάρρυνση και η εύρεση τρόπων για να συνεργαστούν θα είναι επωφελής για όλους (Room, 2011).

Η επικοινωνία βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε επιτυχημένης επιχείρησης στον εκάστοτε οργανισμό και είναι ακόμη πιο κρίσιμη σε περιόδους οικονομικής κρίσης (Kraujaliene, 2019). Σε περιόδους αλλαγής και αβεβαιότητας, οι άνθρωποι αναζητούν άνεση και σιγουριά (Kraujaliene, 2019). Για να καλυφθεί αυτή η ανάγκη, η τακτική αναμετάδοση πληροφοριών είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχουν γκρίζες ζώνες, ούτε αμφιβολίες σχετικά με την κατάσταση (Kraujaliene, 2019).

Εποπτεία

Επιπλέον, η ανταπόκριση σε συγκεκριμένες κρίσεις του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους Ηγέτες σε επίπεδο στελεχών. Ενώ οι κορυφαίοι Ηγέτες χαράζουν την πορεία των οργανισμών για την πλοήγηση σε κρίσεις, η εποπτική Ηγεσία είναι επίσης κρίσιμης σημασίας, καθώς οι επόπτες αλληλεπιδρούν τακτικά με τους υπαλλήλους και είναι επιφορτισμένοι με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων που κατευθύνονται από τα πάνω (Dwumfour & Addy, 2019).

Η εποπτεία σχετίζεται με τους στόχους και την επίβλεψη τους. Πολύ συχνά οι Ηγέτες παγιδεύονται στην κούρσα ολοκλήρωσης των καθηκόντων το ένα μετά το άλλο νιώθοντας σαν να μην προσθέτουμε αξία σε ό, τι γίνεται (Dwumfour & Addy, 2019). Αυτό συμβαίνει όταν εργαζόμαστε «ελεύθερο» χωρίς σαφή κατεύθυνση ή σύνολο προσδοκιών (Dwumfour & Addy, 2019). Η εργασία με αυτόν τον τρόπο μπορεί να λειτουργήσει βραχυπρόθεσμα, αλλά είναι απίθανο να είναι επιτυχής μακροπρόθεσμα (Dwumfour & Addy, 2019).

Για να έχουν καλή απόδοση οι οργανισμοί και οι υπάλληλοι να αισθάνονται ότι συνεισφέρουν στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν σαφείς στόχους (Dwumfour & Addy, 2019). Στο τέλος της ημέρας, οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι

που βιώνουν τα σκαμπανεβάσματα της ζωής (Dwumfour & Addy, 2019). Με το να είναι αυθεντικοί και οι Ηγέτες να τους συμπεριφέρονται με ενσυναίσθηση και καλοσύνη, όχι μόνο θα αυξηθεί το κίνητρό τους, αλλά και η δέσμευσή τους, με αποτέλεσμα όλα αυτά να βοηθήσουν στην υπερπήδηση των εμποδίων της οικονομικής κρίσης (Dwumfour & Addy, 2019).

Οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο τομέα σε περιόδους οικονομικής κρίσης βιώνουν πιο δύσκολα την κρίση, μιας που η εξέλιξη των ποσοστών απασχόλησης στη χώρα μας εξαρτάται από τον οικονομικό κύκλο που βρίσκεται η οικονομία της χώρας (Παπαπέτρου, 2014). Συγκεκριμένα, η ύπαρξη ανισορροπιών στην αγορά εργασίας υποδεικνύει την άσκηση ενεργητικών πολιτικών που θα φέρουν ανακοπή της ανεργίας (Παπαπέτρου, 2014).

Οι διαχειριστικές αποφάσεις έχουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην οργανωτική ζωή. Συχνά ο οργανισμός επιβιώνει και αναπτύσσεται χάρη στις καλές αποφάσεις, που λαμβάνονται από τους Διευθυντές την κατάλληλη στιγμή (Sayim & Rahman, 2015). Υπάρχουν επίσης στιγμές που η έλλειψη επαρκούς διαχειριστικής ανταπόκρισης, την κατάλληλη στιγμή και τη σωστή στιγμή, μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό σε μια λιγότερο επιθυμητή κατεύθυνση ανάπτυξης ή ακόμα και στη χρεοκοπία του οργανισμού (Sayim & Rahman, 2015). Για να κατανοήσουν ποιες από τις αποφάσεις είναι οι πιο αποτελεσματικές και κατάλληλες για την ανάπτυξη των οργανισμών τους, οι Διευθυντές πρέπει πρώτα να γνωρίζουν τις βασικές αρχές της διαχείρισης αποφάσεων (Sayim & Rahman, 2015).

Οποιαδήποτε δραστηριότητα ή διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει αναπόφευκτα, εκτός από ένα πλήθος άλλων πτυχών, μια συνιστώσα λογικής φύσης, χωρίς την οποία δεν είναι νοητή η διαχειριστική απόφαση (ανεξάρτητα από τις ιδιαιτερότητες του τομέα στον οποίο απευθύνεται) (Ricciardi, 2017). Οι περισσότερες εξειδικευμένες εργασίες στον τομέα της περιλαμβάνουν, έστω και σιωπηρά, μια σειρά θεμάτων επαγωγικής σκέψης, εξελίξεις προτασιακής και λειτουργικής λογικής, όπως η ασαφής λογική, λογική απόφασης (επιλογή) και οι πολλαπλές εφαρμογές τους, για παράδειγμα, έμπειρα συστήματα, νευρωνικά δίκτυα, ασαφή συστήματα, για να μην αναφέρουμε τη λογική των πιθανοτήτων (συμπεριλαμβανομένης της μπεϋζιανής λογικής) (Ricciardi, 2017).

Ένα από τα αξιοσημείωτα προβλήματα του σύγχρονου μάνατζμεντ σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των διοικητικών αποφάσεων, καθώς και με τον αντίκτυπό τους (Marozzi, 2014). Σχετικά με αυτήν την ευαίσθητη πτυχή, ο Druker εκτίμησε στη διατριβή του ότι δεν είναι μόνο η ευφυΐα ή οι έντονες ώρες εργασίας που εκτελούνται για την ανάπτυξη μιας αξιοσημείωτης ιδέας, αλλά κυρίως η εστίαση στην απόκτηση αποτελεσματικότητας στις εργασιακές διαδικασίες (Marozzi, 2014). Η ανάγκη εξορθολογισμού της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (ένας μηχανισμός) και η οριστικότητα της στον τομέα διαχείρισης προκύπτει από τα ίδια τα συγκεκριμένα δεδομένα, που παρέχονται από την πραγματικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στα οποία μελέτες για ανθρώπινες αποφάσεις δείχνουν ότι μόνο το ένα τρίτο από αυτά αποδεικνύουν για να είσαι αληθινός καλός, το ένα τρίτο είναι πιθανώς ούτε καλό ούτε εντελώς λάθος, και ένα άλλο τρίτο είναι απλώς λάθος (Marozzi, 2014). Το κύριο πρόβλημα που σχετίζεται με την απόφαση και, πιο σωστά, η απόδοση της απόφασης σε μια δεδομένη κατάσταση είναι, εν μέρει, το επίπεδο των πληροφοριών που υπάρχουν σε μια δεδομένη στιγμή και, ιδιαίτερα, η πληρότητα αυτών των πληροφοριών, που προορίζονται να αποτελέσουν το όριο των διακρίσεων μεταξύ των διαθέσιμων (Marozzi, 2014). Κάτω από σαφώς καθορισμένες συνθήκες και σε ένα περιορισμένο φάσμα δράσης, μπορεί κανείς να δεχτεί την ιδέα ότι μπορούμε να συλλάβουμε ένα μοντέλο απόφασης που βασίζεται στην προϋπόθεση της βεβαιότητας (Marozzi, 2014).

Με βάση την κλασική φιλοσοφία και κυρίως τη λογική, οι λύσεις που υπάρχουν δείχνουν ότι ο άνθρωπος που λαμβάνει αποφάσεις διατυπώνει, στο πρώτο στάδιο, το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί προσδιορίζοντας τις πιθανές λύσεις, αναλύει αυτές τις λύσεις με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και επιλέγει την παραλλαγή που θεωρείται κατάλληλη για την εκάστοτε κατάσταση (Mamun, 2017). Το κύριο πρόβλημα σχετίζεται με το γεγονός ότι «ένα τέτοιο μοντέλο είναι επαρκές για την περιγραφή της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε συνθήκες πληρότητας γνώσης (Mamun, 2017). Οι πραγματικές καταστάσεις λήψης αποφάσεων, στη μεγάλη τους πλειοψηφία, δεν ικανοποιούν αυτή την προϋπόθεση (Mamun, 2017). Είναι, στην πραγματικότητα, μια φυσική κατάσταση, αν σκεφτούμε ότι η πολλαπλότητα της σύγχρονης λογικής οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στις εφαρμογές τους, όπως η εφαρμογή της λογικής στο δίκαιο (νομική λογική), καθώς και στις εφαρμογές της λογικής στην κοινωνιολογία ή την ψυχολογία, όχι μόνο με τη μορφή ερευνητικής

μεθοδολογίας αλλά και με τη μορφή προώθησης εξειδικευμένης έρευνας (Mamun, 2017). Όχι μόνο η πρόσφατη έρευνα στη γνωστική ψυχολογία, αλλά και ο τομέας της γνωστικής επιστήμης γενικότερα υποστηρίζει την ίδια ιδέα (Mamun, 2017).

Κατά την πρώτη αναλυθείσα οικονομική-χρηματοπιστωτική κρίση (περίοδος 2008-2012) εντοπίστηκαν οι ακόλουθες πτυχές:

- Οι διευθυντές έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση σε ένα στυλ ηγεσίας του συμμετοχικού οργανισμού, το ηγετικό στυλ υιοθετείται κυρίως από διευθυντικά στελέχη με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (με μέγιστο επίπεδο εκπαίδευσης στο γυμνάσιο)
- Υπάρχει μια αρκετά καλή και αισιόδοξη αντίληψη για τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές διαχειρίζονται τους οργανισμούς τους
- Οι διευθυντές είναι ανοιχτοί σε ένα σύγχρονο στυλ διοίκησης, καθώς και σε νέες ιδέες, αποδέχονται το ρόλο της βοήθειας στη λήψη αποφάσεων από άτομα που ειδικεύονται στη διοικητική απόφαση και την κριτική σκέψη (Stan, 2020).

Όλες αυτές οι παρατηρήσεις μας οδηγούν τελικά στην ιδέα ενός καλύτερου επαγγελματισμού του περιβάλλοντος διαχείρισης των οργανισμών στη χώρα. Αναμφίβολα, υπάρχει περιθώριο για πιο εξειδικευμένη υποστήριξη για να βοηθηθούν τα στελέχη των οργανισμών να επιτύχουν καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών αποφάσεων (ειδικά σε συνθήκες κρίσης) (Bratianu, 2015). Επίσης, η καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί που επηρεάζονται από την οικονομική κρίση μπορούν να επιβιώσουν μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο κατάλληλη διαχειριστική απάντηση σε συνθήκες υψηλής απρόβλεπτης ικανότητας (Bratianu, 2015).

Στην περίοδο της πανδημίας, η πανδημία του κορωνοϊού έχει επηρεάσει πολύ την κοινωνική, σωματική και συναισθηματική υγεία των εργαζομένων, ιδιαίτερα εκείνων που εργάζονται στους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης (Crayne & Medeiros, 2020). Η ευημερία στο χώρο εργασίας αναφέρεται σε μια ψυχική κατάσταση τόσο «ζωτικότητας» και «μάθησης» που βιώνει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της εργασίας του (Crayne & Medeiros, 2020). Προηγούμενες μελέτες αναγνωρίζουν τη ζωτικότητα και τη μάθηση ως δύο βασικές διαστάσεις της ευημερίας στο χώρο εργασίας (Crayne & Medeiros, 2020). Η ζωτικότητα αντιπροσωπεύει το γεμάτο ενέργεια συναίσθημα κάποιου και παρουσιάζεται ως

προθυμία για δουλειά (Crayne & Medeiros, 2020). Συγκριτικά, η μάθηση αναφέρεται στην απόκτηση γνώσεων και στην εφαρμογή δεξιοτήτων για τη διαμόρφωση της εμπιστοσύνης και της ικανότητας στο εργασιακό περιβάλλον (Crayne & Medeiros, 2020). Η ευημερία στο χώρο εργασίας υποδηλώνει μια ψυχολογική εμπειρία και υπόκειται σε μεγάλο βαθμό στην επιρροή του περιφερειακού περιβάλλοντος (Crayne & Medeiros, 2020).

Προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι διάφορα θετικά στυλ ηγεσίας, όπως η υπηρεσιακή ηγεσία, η ενδυνάμωση της ηγεσίας, η αυθεντική ηγεσία και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σημαντικά για την προώθηση θετικών ατομικών αποτελεσμάτων των εργαζομένων, όπως η ευημερία στο χώρο εργασίας (Donthu & Gustafsson, 2020). Ωστόσο, αν και η συμμετοχική ηγεσία οδηγεί σε πολλά θετικά αποτελέσματα ο αντίκτυπος της στην ευημερία στο χώρο εργασίας εξακολουθεί να είναι σχετικά ανεξερεύνητος σε ερευνητικές μελέτες (Donthu & Gustafsson, 2020). Η συμμετοχική ηγεσία περιγράφεται ως οι ενέργειες που ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους και τους προσφέρουν προοπτικές συμμετοχής σε ανεξάρτητες διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Donthu & Gustafsson, 2020). Η ενεργός συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να εμπιστεύονται τις ικανότητες και τις δεξιότητες του Ηγέτη τους (Donthu & Gustafsson, 2020). Όταν τα άτομα αποκτούν εμπειρία και δεξιότητες, τυγχάνουν εκτίμησης και ο αρχηγός τους αναγνωρίζει τις νέες ιδέες και δεξιότητές τους (Donthu & Gustafsson, 2020). Αυτή η πίστη σε αυτούς από τους προϊσταμένους τους τους παροτρύνει να εκτελούν πρόσθετα καθήκοντα και ευθύνες που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού (Donthu & Gustafsson, 2020).

Ένας συμμετοχικός ηγέτης βρίσκει τα κίνητρα μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Easton, 2021). Αυτή η συμμετοχή κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι οι Ηγέτες εκτιμούν τις ιδέες και τις προτάσεις τους (Easton, 2021). Κατά συνέπεια, η αυτονομία της ανταλλαγής ιδεών και ο χαμηλός έλεγχος ενός συμμετοχικού ηγέτη παρακινούν εγγενώς τους οπαδούς να επιδεικνύουν περισσότερες βοηθητικές συμπεριφορές (Easton, 2021). Ο ρόλος του συμμετοχικού στυλ ηγεσίας συνδέεται με δύο σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα των εργαζομένων: την ευημερία στο χώρο εργασίας και τις συμπεριφορές βοήθειας (Easton, 2021).

Τα αποτελέσματά της έρευνας μας αποκαλύπτουν ότι η συμμετοχική ηγεσία ακόμη και εν μέσω κορωνοϊού μπορεί να τροφοδοτήσει τους υπαλλήλους και να ευδοκιμήσει με στόχο την ενίσχυση των συμπεριφορών βοήθειας τους, σύμφωνα με την προοπτική που βασίζεται στην ανταλλαγή απόψεων (Easton, 2021). Είναι αλήθεια ότι η πανδημία COVID-19 έχει θολώσει τον διαχωρισμό μεταξύ της επαγγελματικής και της οικογενειακής μας ζωής και έχει αναδιαμορφώσει θεμελιωδώς τη σχέση μας με ιδρύματα, όπως η υγειονομική περίθαλψη, η κυβέρνηση και οι εργοδότες (Easton, 2021). Αυτή η νέα πραγματικότητα απαιτεί μια νέα προσέγγιση από τους Ηγέτες (Easton, 2021).

5. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΔΥΣΚΟΛΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Οι συνδέσεις μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας, κουλτούρας διαχείρισης και Ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς αναδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η Ηγεσία στο πλαίσιο της γνώσης της θεμελίωσης του οργανισμού (Endale, 2018). Ηγεσία σημαίνει γνώση και πρακτική, δηλαδή όλα αυτά είναι συνώνυμα με την έννοια της ποιότητας (Endale, 2018). Οι οργανισμοί χρειάζονται μάνατζερ, αλλά χρειάζονται και Ηγέτες, επομένως είναι επιθυμητό οι δύο αυτές περιοχές να επικαλύπτονται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό (Endale, 2018). Οι σύγχρονες προσεγγίσεις δίνουν έμφαση στην εξέλιξη αυτών των σχέσεων στον τομέα, όπου η νομιμότητα του ενδιαφέροντος της Ηγεσίας δικαιολογείται από την ανάπτυξη και προώθηση άλλων Ηγετών (Endale, 2018).

Ορισμένες εσωτερικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν πολλοί Ηγέτες περιλαμβάνουν την έλλειψη αυτοπεποίθησης, τον φόβο της αποτυχίας, τη διατήρηση της αυθεντικότητας κατά τη διάρκεια της αυτοπροβολής, την ανυπομονησία και την αντίσταση στην ανταπόκριση σε νέες ιδέες (Endale, 2018). Όλα αυτά μπορεί να είναι πιθανά εμπόδια στην επιτυχία της Ηγεσίας (Endale, 2018).

Κατά τη διάρκεια του ξεσπάσματος της πανδημίας COVID-19, οι περισσότεροι πολιτικοί ηγέτες αρνούσαν τη σοβαρότητά της (Endale, 2018). Η ρητορική τους δεν ακολουθήθηκε από επαρκείς πολιτικές ενέργειες, με αποτέλεσμα πολλοί μελετητές να παρατηρήσουν μια κρίση Ηγεσίας κυρίως σε δημόσιες

υπηρεσίες μέσα σε μια κρίση υγείας (Endale, 2018). Ταυτόχρονα, όμως, υπήρχαν Ηγέτες που ήταν πραγματιστές και έπαιρναν τη σημασία της ασθένειας στα σοβαρά. με αποτέλεσμα να ενεργήσουν γρήγορα και επικοινωνήσαν επαρκώς με το κοινό (Endale, 2018). Κατά συνέπεια, κατάφεραν σε κάποιο βαθμό να ελέγξουν την εξάπλωση του ιού επιτυγχάνοντας μια ασυνήθιστη συνέργεια με παράγοντες και οπαδούς (Endale, 2018).

Η αυγή της νέας δεκαετίας γνώρισε αλλαγές σε πρωτοφανή κλίμακα, σχεδόν σε κάθε πτυχή της ζωής. Η έλευση του κορωνοϊού έχει βάλει μερικά από τα πιο ισχυρά έθνη του κόσμου - και κυρίως, τους ηγέτες τους – σε αρνητική τροχιά (Hanaway, 2020). Οι πολιτικά ισχυροί Ηγέτες έχουν δει τις συνήθειες βαριές τακτικές τους να αποτυγχάνουν στην αναχαίτιση της εξάπλωσης του COVID-19 (Hanaway, 2020). Σε κρίσιμες εποχές, ο Ηγέτης θα πρέπει να κινείται με σύνεση και τόλμη και να έχει επίγνωση του χρονικού σημείου που θα δράσει και τον τρόπο με τον οποίο θα ενσωματώσει την άποψη των υπολοίπων (Hanaway, 2020).

Καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να επανεκκινήσουν μετά την Covid-19, οι Διευθυντές αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις κατά την προσαρμογή τους στο νέο κόσμο της εργασίας (Hanaway, 2020). Η ευέλικτη, εξ αποστάσεως εργασία ήταν το κλειδί για την επιβίωση πολλών επιχειρήσεων και οργανισμών (Hanaway, 2020). Ως εκ τούτου, οι Διευθυντές πρέπει να αντιμετωπίσουν τη νέα κανονικότητα διαχειρίζοντας παράλληλα τις προσδοκίες και τις ανησυχίες των ομάδων τους (Hanaway, 2020). Με άλλα λόγια, οι διευθυντές των οργανισμών πρέπει να διαχειριστούν το δικό τους φόρτο εργασίας μαζί με την υποστήριξη συναδέλφων σε ένα νέο περιβάλλον που είναι πολύ πρωτόγνωρο (Hanaway, 2020). Οι Διευθυντές αναμφίβολα θα υφίστανται μεγάλη πίεση για να εγγυηθούν την οργανωτική επιτυχία (Hanaway, 2020).

5.1: Καθοδήγηση

Η κρίση είναι η αλήθεια του σημερινού επιχειρηματικού κόσμου που τρέχει με γρήγορο ρυθμό. Οι γρήγορες οργανωτικές αλλαγές, οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες, τα προβλήματα του προσωπικού, οι απροσδόκητες τεχνολογικές αλλαγές και οι πολιτικές επιπτώσεις προκαλούν αστάθεια στο σημερινό

επιχειρηματικό κόσμο (Rahim, 2017). Αυτή η αστάθεια εμφανίζεται εντός κρατικού ελέγχου ως οικονομικές διαταραχές που καταλήγουν σε κρίση (Rahim, 2017). Εξαιτίας των αυξανόμενων προβλημάτων σε όλο τον κόσμο, η αλλαγή από αυταρχική ηγεσία μέσω ομαδικής εργασίας και νοοτροπίας προς τη συμμετοχική διαχείρισης έχει παρατηρηθεί (Rahim, 2017). Οι έννοιες της Ηγεσίας και της κρίσης συζητούνται προκειμένου να είναι δυνατή η εφαρμογή της Ηγεσίας σε κρίση (Rahim, 2017). Η Ηγεσία της κρίσης θεωρείται επίσης ως η βέλτιστη και έγκαιρη διαδικασία αξιολόγησης των επιπτώσεων των δυσμενών συνθηκών (Rahim, 2017).

Η καθοδήγηση που μπορεί να προσφερθεί στην περίπτωση των Ηγετών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, με στόχο την αντιμετώπιση των δυσκολιών έχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Αναζήτηση και μάθηση: Όση περισσότερη έρευνα μπορεί να υπάρξει, τόσο αποτελεσματικότερη καθοδήγηση θα παρασχεθεί
- Προσδιορισμός της πηγής του άγχους: εάν μπορούμε να προσδιορίσουμε την αντίδραση μας που προκαλείται από το άγχος, μπορούμε να απομακρυνθούμε από αυτήν, αντί να ωθούμε σε δράση προτού ηρεμήσουμε αρκετά για να κάνουμε το καλύτερο δυνατό
- Αποδοχή των ανησυχιών: Το να έχουμε μια συναισθηματική αντίδραση όπως άγχος, φόβος, θυμός ή απογοήτευση είναι απολύτως φυσιολογικό και είναι σημάδι ότι έχουν ενεργοποιηθεί οι φυσικοί προστατευτικοί μηχανισμοί
- Λαμβάνουμε υπόψη τις πληροφορίες που λάβαμε
- Αναλογιζόμαστε τις επιπτώσεις που μπορούν να έχουν οι κινήσεις του Ηγέτη στη συμπεριφορά των άλλων
- Εστίαση σε αυτό που θα μπορούσε να ελεγχθεί
- Σκέψεις για πρόληψη και όχι για αποφυγή ευθυνών
- Εστίαση στην παρούσα στιγμή
- Προετοιμασία για το χειρότερο

Αποτροπή άγχους (Rahim, 2017).

Για να συμβούν όμως όλα αυτά, η συναισθηματική νοημοσύνη των Ηγετών είναι απαραίτητο να είναι υψηλή.

5.2: Συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική σταθερότητα είναι η ικανότητα να διατηρεί κανείς τη συναισθηματική ισορροπία κάτω από στρεσογόνες συνθήκες, επομένως είναι το αντίθετο της συναισθηματικής αστάθειας και του νευρωτισμού (Fayette, 2016). Τα συναισθηματικά σταθερά άτομα ανέχονται μικρές πιέσεις και καταπονήσεις της καθημερινής ζωής χωρίς να είναι συναισθηματικά αναστατωμένα, ανήσυχα, νευρικά ή θυμωμένα (Fayette, 2016). Αυτό που δημιουργεί μεγαλύτερη εντύπωση είναι το γεγονός ότι τα συναισθηματικά σταθερά άτομα είναι σε θέση να διατηρήσουν την ψυχραιμία τους κάτω από μικρό συναισθηματικό στρες, διότι είναι αρκετά σταθερά στη βασική τους διάθεση και επανέρχονται γρήγορα σε αυτή την κατάσταση μετά από εκείνες τις περιπτώσεις που έχουν βιώσει σημαντικό άγχος (Fayette, 2016).

Ο COVID-19 είναι μια μολυσματική ασθένεια, η οποία έφερε πολλές ανακατατάξεις στη δημόσια διοίκηση. Οι Διευθυντές για να αντιμετωπίσουν αυτές τις δυσκολίες που προέκυψαν από τη ραγδαία μετάδοση της ασθένειας πρέπει να έχουν καλλιεργήσει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά με βάση τη συναισθηματική τους νοημοσύνη:

- Ενσυναίσθηση: να λάβουν υπόψη ότι αυτό το συμβάν επηρεάζει όλους, όχι μόνο ορισμένα άτομα
- Έμφαση στην καινοτομία: η τεχνολογία έχει καταστήσει δυνατή την εργασία οπουδήποτε. Η εργασία θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί ακόμη και από το σπίτι μέσα από την τηλεδιάσκεψη, e-mail και διαδικτυακή συνομιλία
- Σιγουριά για τον εαυτό τους: μια περίοδος κρίσης απαιτεί έναν Ηγέτη που να είναι σίγουρος για την ικανότητά του να λάβει μια απόφαση και να την ολοκληρώσει. Υπό αυτό το πρίσμα, οι Ηγέτες πρέπει να προσφέρουν την καλύτερη ευκαιρία για να ξεπεραστεί μια κρίση, δηλαδή πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι υφισταμένοι τους είναι αρκετά έξυπνοι για να αντιμετωπίσουν αυτή την κρίση όποτε έρθει
- Ευελιξία: να αναπτυχθούν και να κυκλοφορήσουν πολιτικές, ώστε το προσωπικό να γνωρίζει, πότε θα έρθει στη δουλειά και πότε θα μείνει σπίτι
- Αισιοδοξία: κυβερνητικοί οργανισμοί, ιατρικά ιδρύματα, μέσα ενημέρωσης και ηγέτες επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο αναζητούν λύσεις και επικοινωνούν με το

κοινό για να αποτρέψουν τον πανικό και τη διάδοση της παραπληροφόρησης. Οι Ηγέτες πρέπει να δείχνουν την αισιοδοξία και την ενσυναίσθηση, διότι έτσι θα προκύψουν και νέες ιδέες (Dhiman & Marques, 2020).

5.3: Η σημασία της ομαδικότητας

Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά όταν εργάζονται σε ομάδες και ως εκ τούτου, για να έχουμε αποτελεσματική ομαδική εργασία, είναι απαραίτητο να κάνουμε μια προσπάθεια κατά τη διαδικασία συγκρότησης ομάδας και να παρακολουθείται ο τρόπος λειτουργίας της ομάδας αυτής (Bradt & Davis, 2014). Αποτελεσματικές ομάδες είναι αυτές που εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντά τους και επιτυγχάνουν στόχους (Bradt & Davis, 2014). Οι σαφείς ρόλοι των μελών της ομάδας, η δέσμευση σε ένα κοινό στόχο, η ετερογένεια των γνώσεων και των δεξιοτήτων, οι εμπειρίες των μελών, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η καλή ηγεσία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ομάδων κατά τη διάρκεια της κρίσης (Bradt & Davis, 2014).

Ένας συγκεκριμένος τύπος ομάδας σε οργανισμούς που είναι πολύ σημαντικός παράγοντας κατά τη διαχείριση κρίσεων είναι η ομάδα διαχείρισης κρίσεων (Burnett, 2013). Κάθε ομάδα διαχείρισης κρίσεων έχει ένα άτομο (αρχηγό/ διαχειριστή) και δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όλες τις προκλήσεις, ειδικά αν ένα τέτοιο άτομο δεν έχει προηγούμενη εμπειρία στην αντιμετώπιση κρίσεων (Burnett, 2013). Γενικότερα, οι ομάδες είναι σήμερα διαφορετικές από τις ομάδες στο παρελθόν (Burnett, 2013). Αυτές οι διαφορές και τα χαρακτηριστικά είναι ομοιόμορφα και εκφράζονται περισσότερο στις ομάδες διαχείρισης κρίσεων που είναι υπεύθυνοι για τη σύλληψη στρατηγικών, πολιτικών και σχεδίων προκειμένου να ανταποκριθούν πιο γρήγορα και να προσαρμόσουν τον τρόπο που η οργάνωση λειτουργεί, έτσι ώστε οι αρνητικές συνέπειες μιας κρίσης να ελαχιστοποιούνται ή να αποφεύγονται πλήρως (Burnett, 2013).

Ο βασικός ρόλος των ομάδων διαχείρισης κρίσεων είναι η πρόβλεψη των πηγών κινδύνου, η παροχή επαρκούς υποστήριξης σε άλλους εργαζόμενους και η τοποθέτηση του οργανισμού σε νέα πορεία (Burnett, 2013). Τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να επανεξετάσουν, να εξετάσουν, να αναλύσουν, να

σχεδιάσουν και να αξιολογήσουν από τις επιπτώσεις της κρίσης στις λειτουργίες του οργανισμού ως την προετοιμασία του οργανισμού για νέους τρόπους και μεθόδους δουλειάς (Burnett, 2013). Οι δραστηριότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων συνεχίζονται, όταν τελειώσει η κρίση, με στόχο την αξιολόγηση ολόκληρου του γεγονότος που ελαχιστοποιεί τις μετα-τραυματικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους και μετριάξει τις αρνητικές επιπτώσεις στους οργανισμούς (Burnett, 2013).

Η εξάπλωση του COVID-19 έχει εντείνει τον ρόλο και τη σημασία των ομάδων διαχείρισης κρίσεων. Η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα για την αντιμετώπιση του COVID-19 επικεντρώνεται κυρίως στη φυσική απόσταση, που σημαίνει τη διαφορετική οργάνωση των εργασιακών διαδικασιών και της οργάνωσης των επιχειρήσεων όσο είναι δυνατή στην απομακρυσμένη λειτουργία, χρησιμοποιώντας σύγχρονες τεχνολογίες (Dhiman & Marques, 2020). Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να λάβει υπόψη όλες τις επιπτώσεις της κρίσης σε εργαζόμενους, ‘πελάτες’ και επιχειρήσεις – οργανισμούς ως σύνολο (Dhiman & Marques, 2020). Για την αποτελεσματική λειτουργία μιας κρίσης, η ομάδα διαχείρισης είναι σημαντικό να έχει αφοσιωμένα μέλη (Dhiman & Marques, 2020). Η δέσμευση των εργαζομένων ερμηνεύεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και επενδύουν τη μέγιστη γνώση στη δουλειά τους, με στόχο την παραγωγή προστιθέμενης αξίας (Dhiman & Marques, 2020). Σε κατάσταση κρίσης, είναι περισσότερο από ποτέ απαραίτητο να έχουμε υπαλλήλους που θα επενδύουν την ενέργεια και το μυαλό τους για να βοηθήσουν στην οργάνωση για να ξεπεραστούν όλες οι αρνητικές επιπτώσεις μιας κρίσης (Dhiman & Marques, 2020).

Όταν εμφανίζεται μια κρίση, ένα άτομο δεν μπορεί να αντιμετωπίσει μόνο του την κρίση επαρκώς. Η σωστή απάντηση στην κρίση σε μια οργάνωση απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια διαφορετικών παραγόντων, δηλαδή των εργαζομένων (Nullens & Heuvel, 2016). Μία από τις βασικές δραστηριότητες σε οργανισμούς όταν αντιμετωπίζουμε μια κρίση είναι να ενεργοποιήσουμε ή να σχηματίσουμε μια ομάδα διαχείρισης, με στόχο την αντιμετώπιση της κρίσης και αυτό είναι όσο το δυνατόν καλύτερα για τους οργανισμούς και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του (Nullens & Heuvel, 2016). Στην εποχή της πανδημίας, η έρευνα έδειξε ότι τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων ανταποκρίθηκαν γρήγορα στα πρώτα σημάδια της κρίσης στο δημόσιο τομέα και πήραν αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο χρησιμοποιώντας μια

ολιστική προσέγγιση λόγω των διαφορετικών γνώσεών τους, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας τους, ενώ οι σαφείς ομαδικοί ρόλοι, η δέσμευση για τον κοινό στόχο, η ανοιχτή και η ειλικρινής, αποτελεσματική επικοινωνία, όπως επίσης και η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι πολύ σημαντικά στοιχεία (Nullens & Heuvel, 2016).

5.4: Ολιστική βελτίωση

Σε μια ανταγωνιστική αγορά με 'πελάτες' που απαιτούν ταχύτερα αποτελέσματα και καλύτερα προϊόντα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν τις διαδικασίες τους για να διασφαλίσουν ότι αξιοποιούν στο έπακρο κάθε φάση λειτουργίας (Reynolds, 2014). Ωστόσο, όταν αυτές οι εταιρείες στρέφονται στη βελτίωση της διαδικασίας για να μειώσουν τα προβληματικά σημεία και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη, οι προσπάθειές τους συχνά αποτυγχάνουν να κάνουν οποιαδήποτε ουσιαστική αλλαγή (Reynolds, 2014). Στην πραγματικότητα, σχεδόν το 70% των πρωτοβουλιών αλλαγής αποτυγχάνουν, διότι παρατηρείται έλλειψη υποστήριξης τμημάτων από στελέχη ή χρήση μιας μεθόδου που ταιριάζει σε όλους, οι περισσότερες παγίδες βελτίωσης της διαδικασίας προκύπτουν από τη χρήση μιας πολύ στενής στρατηγικής (Reynolds, 2014).

Δίνοντας προτεραιότητα σε μια ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει διάφορα εργαλεία, τεχνικές και στρατηγικές, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την εταιρική σαφήνεια και να τοποθετηθούν για να επιτύχουν μεγαλύτερη επιτυχία (Reynolds, 2014). Η βελτίωση της διαδικασίας αναλύει τον τρόπο με τον οποίο οι υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες μπορούν να βελτιωθούν για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, την ενίσχυση της συνολικής απόδοσης και την ευθυγράμμιση με τις τρέχουσες βέλτιστες πρακτικές (Reynolds, 2014). Υπάρχουν διάφοροι τρόποι συμμετοχής στη βελτίωση της διαδικασίας και μπορεί να περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων: διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, επανασχεδιασμό διαδικασιών, διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών και βελτίωση επιχειρηματικών διαδικασιών (Reynolds, 2014). Ένα ολιστικό σχέδιο βελτίωσης της διαδικασίας αναλύει, εντοπίζει και μετρά τα κενά στις διαδικασίες μιας υπηρεσίας (Reynolds, 2014). Στη συνέχεια, εφαρμόζονται διάφορες προσεγγίσεις και τεχνικές για τη δημιουργία ενός προσαρμοσμένου σχεδίου που βοηθά τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις

απαιτήσεις της αγοράς σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Reynolds, 2014).

Η βελτίωση της διαδικασίας είναι ζωτικής σημασίας για την ελαχιστοποίηση της στασιμότητας που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί (Storey, 2016). Ωστόσο, καθώς οι περισσότερες πρωτοβουλίες αποτυγχάνουν να αποδώσουν ποσοτικά αποτελέσματα, πολλοί ενδιαφερόμενοι αναρωτιούνται, αν η ίδια η μεθοδολογία είναι εσφαλμένη (Storey, 2016). Το ζήτημα δεν είναι ότι η βελτίωση της διαδικασίας παρουσιάζει στασιμότητα, αλλά οι υπηρεσίες τείνουν να στρέφονται από πάνω προς τα κάτω και δεν αξιοποιούν το πλήρες φάσμα των δυνατοτήτων που προσφέρει η βελτίωση της διαδικασίας (Storey, 2016). Είναι επιτακτική ανάγκη οι πρωτοβουλίες βελτίωσης της διαδικασίας να ευθυγραμμίζονται με στρατηγικούς στόχους για την επίτευξη της επιθυμητής επιχειρηματικής αξίας (Storey, 2016). Συχνά παραβλέπεται η ανάγκη μέτρησης της επιτυχίας με τον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων στόχων (Storey, 2016).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει πάντα να αναζητούν τρόπους βελτίωσης, αλλά υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις, όπου είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να εφαρμόσουν τη βελτίωση της διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένων όταν:

- Μια υπηρεσία χρησιμοποιεί τις ίδιες διαδικασίες εδώ και χρόνια και παρατηρεί αύξηση στα παράπονα πελατών
- Υπάρχει μια αύξηση στην ποσότητα του αχρησιμοποίητου αποθέματος προϊόντων
- Μια υπηρεσία γνώρισε σημαντική ανάπτυξη σε σύντομο χρονικό διάστημα
- Μια υπηρεσία έχει υποστεί σημαντικές ζημιές, όπως διαδοχικές παραιτήσεις εργαζομένων ή συρρίκνωση των περιθωρίων κέρδους
- Οι χρονοβόρες διαδικασίες έγκρισης μειώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και προκαλούν συμφόρηση χρόνου στην αγορά
- Μια υπηρεσία έχει δημιουργήσει ή θέλει να στραφεί σε ένα υβριδικό ή πλήρως απομακρυσμένο μοντέλο εργασίας (Storey, 2016).

Οι αναποτελεσματικές διαδικασίες κοστίζουν χρόνο στην ομάδα και χρήματα, με αποτέλεσμα, η βελτίωση της διαδικασίας στοχεύει στην εύρεση

περιοχών αποβλήτων, όπως υψηλά σημεία επαφής και περιττά συστήματα, και στη συνέχεια καθιερώνει τρόπους για να διορθώσει αυτά τα ζητήματα (Ruth, 2012). Για παράδειγμα, η αντιμετώπιση μιας συμφόρησης του χρόνου μέχρι την αγορά μέσω ομοιόμορφης εκπαίδευσης των εργαζομένων και αυτοματοποιώντας τις μη αυτόματες διαδικασίες μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων, να δημιουργήσει περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες, να τονώσει το ηθικό των εργαζομένων και να αυξήσει τα έσοδα (Ruth, 2012).

Αφού αναθεωρηθούν οι διαδικασίες και εντοπιστούν τα σημεία που και καθοριστούν οι στόχοι της επιχείρησης, είναι καιρός να αναπτυχθεί μια βελτιωμένη δομή διαδικασίας (Gallos & Bolman, 2021). Εδώ πολλές επιχειρήσεις κάνουν βασικά λάθη, συχνά εφαρμόζοντας μια προσέγγιση γενικού σκοπού που δεν είναι προσαρμοσμένη στην εταιρεία τους (Gallos & Bolman, 2021).

Όταν ένα σχέδιο βελτίωσης της διαδικασίας συγχωνεύει επιτυχώς μετρημένα δεδομένα με δημιουργικές και προσαρμοσμένες λύσεις για να ξεπεραστούν οι οργανωτικές προκλήσεις, μπορεί να αυξήσει τη μακροζωία του προγράμματος και τη συνολική επιτυχία της υπηρεσίας. Υπάρχουν πέντε βασικοί τομείς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την προσπάθεια ανάπτυξης μιας ολιστικής προσέγγισης για τη βελτίωση της διαδικασίας. Οι τομείς που θα ωφελήσουν περισσότερο την υπηρεσία θα εξαρτηθούν από τις συγκεκριμένες προκλήσεις που παρουσιάζονται:

- αυτοματισμός
- ανασχεδιασμός
- συστήματα και τεχνολογία
- τα δεδομένα και τα αναλυτικά στοιχεία συχνά συμβαδίζουν με τα συστήματα και την τεχνολογία, αλλά κυρίως περιλαμβάνουν τη συλλογή σημαντικών ποσοτήτων δεδομένων και τη μόχλευση διαφόρων εργαλείων ανάλυσης για την παροχή πληροφοριών και την υποστήριξη της οπτικοποίησης αυτών των δεδομένων. Τελικά, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας και περαιτέρω ευκαιρίες για βελτίωση
- η παροχή πόρων διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο σε ένα επιτυχημένο σχέδιο βελτίωσης της διαδικασίας, αλλά συχνά παραβλέπεται. Η παροχή πόρων περιλαμβάνει τον ορισμό των κατάλληλων ατόμων για την εκτέλεση

συγκεκριμένων εργασιών — μερικές φορές, αυτό απαιτεί την πρόσληψη νέων, έμπειρων μελών της ομάδας για να χειριστούν τη δουλειά. Όταν κάποιος με το κατάλληλο σύνολο δεξιοτήτων αναλαμβάνει την καλύτερη θέση, διατηρούνται πόροι για χρήση σε άλλους τομείς (Connolly & Farrier, 2021).

Εκτός όμως από την ολιστική βελτίωση, μεγάλο ρόλο παίζει και η βιωσιμότητα. Αυτό αναλύεται παρακάτω.

5.5: Βιωσιμότητα

Η βιώσιμη Ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για την αντιμετώπιση βιώσιμων προκλήσεων. Εκτεταμένη βιβλιογραφία έχει προτείνει τη διερεύνηση του μηχανισμού και των ορίων υπό όρους για τη σημαντική επίδραση της βιώσιμης ηγεσίας στη βιώσιμη απόδοση (Reynolds, 2014). Η οικονομική κρίση απαιτεί από τους Ηγέτες του εκάστοτε οργανισμού να δίνουν μεγάλη προσοχή στο τοπικό και παγκόσμιο περιβάλλον (Reynolds, 2014). Η αειφόρος ανάπτυξη απαιτεί από τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν τους οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους τους στην πρακτική τους χωρίς να βλάπτουν τους πόρους για τη χρήση των μελλοντικών γενεών (Reynolds, 2014).

Επί του παρόντος, η αειφόρος ανάπτυξη έχει αναδειχθεί ως ένα από τα προκλητικά ζητήματα σε όλο τον κόσμο. Διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως η κυβέρνηση, το κοινό και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αποδίδουν βιώσιμα σε ένα εξαιρετικά περίπλοκο περιβάλλον (Reynolds, 2014). Η βιωσιμότητα απαιτεί Ηγέτες που θα μπορούσαν να προωθήσουν βιώσιμες πρακτικές στην κοινωνία, τους οργανισμούς τους και να πυροδοτήσουν την οικονομική ευημερία (Reynolds, 2014). Σε αυτή την προοπτική, η βιώσιμη Ηγεσία έχει αναδειχθεί ως αποτελεσματική Ηγεσία (Reynolds, 2014). Η βιώσιμη Ηγεσία δίνει έμφαση στη δημιουργία τωρινών και μελλοντικών κερδών για έναν οργανισμό, εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας ζωής για όλους τους ενδιαφερόμενους (Reynolds, 2014).

Επιπλέον, οι βιώσιμοι Ηγέτες επικεντρώνονται στη δημιουργία ικανοτήτων, τη βιώσιμη αλλαγή και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Fialhoetal., 2022). Βιώσιμες πρακτικές Ηγεσίας, όπως η εκτίμηση των εργαζομένων, το κοινό όραμα, η κοινωνική ευθύνη και οι φιλικές εργασιακές σχέσεις αυξάνουν σημαντικά τη μακροπρόθεσμη απόδοση της εταιρείας (Fialhoetal., 2022). Καθώς η βιώσιμη Ηγεσία επηρεάζει σημαντικά τη βιώσιμη απόδοση, η βιβλιογραφία συνέστησε να διερευνηθεί η παρεμβαλλόμενη μεταβλητή που μεσολαβεί ή μετριάξει τη σχέση τους στο σύνθετο μοντέλο (Fialhoetal., 2022).

Η βιώσιμη Ηγεσία παίζει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στρέφονται ιδιαίτερα προς τη συστηματική σκέψη, την εκτεταμένη συνεργατική δέσμευση και τις βασικές παραδοχές της επιχείρησης και τους στόχους της (Fialhoetal., 2022). Όντας μια κοινωνική διαδικασία, οι συναφείς παράγοντες επηρεάζουν την οργανωσιακή μάθηση (Fialhoetal., 2022). Το κοινό όραμα, η συστημική σκέψη και η Ηγεσία επηρεάζουν την οργανωσιακή μάθηση (Fialhoetal., 2022).

Η βιώσιμη Ηγεσία είναι εκείνη που υποστηρίζεται από την επικοινωνία στην κρίση και αυτό είναι ακόμη ένα εργαλείο που δίνει ώθηση στην αντιμετώπιση των κρίσεων στο Δημόσιο τομέα.

5.6: Επικοινωνία στην κρίση

Η επικοινωνία είναι το πιο αποτελεσματικό εργαλείο στην περίοδο της κρίσης. Κατά την κρίση και κυρίως την πανδημία, οι τέσσερις κατευθυντήριες που μπορούν να δοθούν για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι οι ακόλουθες:

- επίδειξη ενδιαφέροντος και συμπόνιας
- εποικοδομητική χρήση των οικονομικών πόρων
- ενίσχυση των προσπαθειών ανακούφισης
- επιδίωξη όλα τα μέρη που πλήττονται από την κρίση να έρθουν σε επαφή (Eisenbergetal., 2019).

Η επικοινωνία είναι θεμελιώδης για τη διαχείριση κρίσεων, διότι παρέχει σαφήνεια και κατεύθυνση σε υπαλλήλους, πελάτες και συνεργάτες σε μια κατά τα άλλα αβέβαιη και μπερδεμένη εποχή (Eisenbergetal., 2019). Ο βασικός ρόλος της στρατηγικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι να σταθεροποιήσει και να προωθήσει τον οργανισμό εμπνέοντας εμπιστοσύνη και δεσμεύοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη (Eisenbergetal., 2019). Η σαφής, συνεπής επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή διατήρηση της επιχειρηματικής συνέχειας και την ανάκαμψη (Eisenbergetal., 2019).

Οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τη δύναμη της επικοινωνίας για να βγουν με επιτυχία από μια κρίση. Ο οδικός χάρτης επιχειρηματικής συνέχειας και επικοινωνίας την ετοιμότητα, το επίπεδο ανταπόκρισης, την επανάκτηση των δυνάμεων και την αποκατάσταση στο σύνολο της (Kuipersetal., 2014). Αυτό το μοντέλο βοηθά τους ηγέτες να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη στρατηγική επικοινωνία στη διαχείριση κρίσεων, με στόχο να οδηγήσουν στην αβεβαιότητα μιας κρίσης και προς ένα επιτυχημένο μέλλον (Kuipersetal., 2014).

Όσον αφορά την *ετοιμότητα*, ο ρόλος της στρατηγικής επικοινωνίας στη φάση της ετοιμότητας είναι να θέσει τις βάσεις που είναι απαραίτητες για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά οι οργανισμοί και να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη (Pinaetal., 2017). Αυτή η φάση συμβαίνει πριν από μια κρίση, όταν ένας οργανισμός εντοπίζει προληπτικά σενάρια κρίσης υψηλής πιθανότητας και αναπτύσσει σχέδια για τη διαχείρισή τους (Pinaetal., 2017). Το πόσο καλά προετοιμάζει ένας οργανισμός τις στρατηγικές επικοινωνίας του για την κρίση επηρεάζει, δείχνει το πόσο καλά μπορεί να πλοηγηθεί σε μια πραγματική κρίση (Pinaetal., 2017). Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης θα πρέπει να ορίζει τις ειδικές ομάδες απόκρισης με σαφείς ρόλους και ευθύνες επικοινωνίας (Pinaetal., 2017). Με άλλα λόγια, θα πρέπει να περιλαμβάνει έναν εσωτερικό και εξωτερικό κατάλογο ενδιαφερομένων με τα προτιμώμενα κανάλια επικοινωνίας κάθε κοινού (Pinaetal., 2017). Η δημιουργία προτύπων υλικού επικοινωνίας για αυτά τα κανάλια επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζουν και να αναπτύσσουν γρήγορα τις επικοινωνίες σε περίπτωση κρίσης (Pinaetal., 2017). Οι Ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν καθοδήγηση επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης για να

μάθουν πώς να ανταποκρίνονται με σαφήνεια, αυθεντικότητα και διαφάνεια σε μελλοντικές κρίσεις (Pinaetal., 2017).

Στην περίπτωση της *απόκρισης*, οι οργανισμοί περνούν στη φάση αυτή, όταν εμφανίζεται μια κρίση. Ο ρόλος της στρατηγικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης είναι να παρέχει έγκαιρες, αξιόπιστες πληροφορίες που κρατούν ενήμερους τους ενδιαφερόμενους (DeVries, 2011). Η επικοινωνία χρησιμεύει επίσης ως εργαλείο για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης (DeVries, 2011). Οι οργανισμοί που μοιράζονται αυθεντικά, διαφανή και συνεπή μηνύματα είναι πιο πιθανό να κερδίσουν εμπιστοσύνη, να διατηρήσουν την αντίληψη της επωνυμίας τους και να διατηρήσουν πιστούς πελάτες, υπαλλήλους και συνεργάτες (DeVries, 2011). Η στρατηγική επικοινωνία σε μια κρίση δημιουργεί μια σύνδεση μεταξύ των οργανισμών και των ενδιαφερομένων τους (DeVries, 2011). Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν βρόγχο ανατροφοδότησης κατά τη διαχείριση κρίσεων μπορούν να βιώσουν την ενσυναίσθηση για αυτό που βιώνουν (DeVries, 2011). Η δράση με ενσυναίσθηση και η παροχή απλών και πραγματικών πληροφοριών σε διάφορα κανάλια βοηθά τους οργανισμούς να διαλύσουν τη σύγχυση και την ανησυχία (DeVries, 2011). Ο έλεγχος της αφήγησης της κρίσης και η συνάντηση με τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπου βρίσκονται, βοηθά τις επιχειρήσεις να σταθεροποιήσουν και να διαχειριστούν την άμεση κρίση (DeVries, 2011).

Στη συνέχεια, η *επανάκτηση των δυνάμεων* είναι εκείνη που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και οι επιχειρήσεις εισέρχονται στη φάση της ανάκαμψης, όταν αρχίζουν να βιώνουν σταθερότητα (Harvey, 2014). Στην περίπτωση αυτή έχει χρησιμοποιηθεί η στρατηγική επικοινωνία κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης για να αξιολογήσει τις νέες ευκαιρίες και να παρέχει σαφήνεια στους ενδιαφερόμενους σχετικά με το πώς μπορεί να είναι το μέλλον (Harvey, 2014). Ακόμα κι αν η διαδικασία αρχίσει να αισθάνεται επαναλαμβανόμενη, η προληπτική και συνεπής επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, επειδή οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να αισθάνονται αβέβαιοι για την τακτική αυτή, ακόμη και όταν ο οργανισμός αρχίζει να σταθεροποιείται και να ανακάμπτει (Harvey, 2014). Οι Ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την επικοινωνία για να καθορίσουν και να διατυπώσουν το μελλοντικό όραμα της εταιρείας κρατώντας παράλληλα τους ανθρώπους ενήμερους για τη βελτιωμένη σταθερότητα της εταιρείας (Harvey, 2014). Τα εσωτερικά

μηνύματα κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης μπορεί να επικεντρωθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων να σκέφτονται και να ενεργούν διαφορετικά εξαιτίας της κρίσης. Εξωτερικά, ο οργανισμός μπορεί ακόμα να αντιμετωπίσει την κρίση, αλλά να αρχίσει να προετοιμάζει τους πελάτες για το τι επιφυλάσσει το μέλλον (Harvey, 2014). Οι Ηγέτες οφείλουν να μάθουν πού βρίσκονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και πώς έχουν αλλάξει οι προσδοκίες τους αξιοποιώντας εργαλεία παρακολούθησης και ακρόασης εμπλέκοντας τους ενδιαφερόμενους σε αμφίδρομη επικοινωνία (Harvey, 2014). Αυτές οι πληροφορίες βοηθούν τον οργανισμό να προσδιορίσει ποιες προσαρμογές μπορεί να είναι απαραίτητες, καθώς η επιχείρηση ανακάμπτει (Harvey, 2014). Η αλλαγή είναι κοινή κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης και η ενσωμάτωση επικοινωνιακών στρατηγικών διαχείρισης αλλαγής στο επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά να προωθήσει τον οργανισμό προς τα εμπρός (Harvey, 2014).

Τέλος, η αποκατάσταση είναι πολύ σημαντική, μιας που ωθεί στη διαρκή ανάπτυξη. Όλο αυτό αποτελεί μια ευκαιρία για έναν οργανισμό να ευθυγραμμίσει εκ νέου την επικοινωνία του με το σκοπό, την αποστολή και τις αξίες του και να παράσχει το σκεπτικό για τυχόν αλλαγές που πραγματοποιούνται ως αποτέλεσμα της κρίσης (Wilson & Boxer, 2015). Αυτή η επικοινωνία βοηθά τον οργανισμό να δημιουργήσει ουσιαστικές συνδέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη που θα διαφοροποιήσουν θετικά το εμπορικό σήμα και την κουλτούρα της. Οι οργανισμοί στη φάση αυτή αρχίζουν να μεταφέρουν τα μηνύματα από την κρίση στο τώρα στην κρίση στο μέλλον (Wilson & Boxer, 2015). Οι Ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης εμπνέοντας και παρακινώντας τους εργαζόμενους (Wilson & Boxer, 2015). Αυτή η φάση είναι επίσης μια σημαντική στιγμή να εκφραστεί η ευγνωμοσύνη στους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους που στήριξαν την προσπάθεια των οργανισμών κατά τη διάρκεια της κρίσης (Wilson & Boxer, 2015). Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης για να συνδεθούν αυθεντικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν την καλύτερη ευκαιρία για μακροπρόθεσμη επιτυχία (Wilson & Boxer, 2015). Οι εταιρείες χτίζουν εμπιστοσύνη όταν επικοινωνούν με αυθεντικότητα, διαφάνεια και σαφήνεια (Wilson & Boxer, 2015). Οι άνθρωποι που εμπιστεύονται οργανισμούς είναι πιο πιθανό να τους υποστηρίξουν και η στρατηγική επικοινωνία σε μια κρίση δίνει στους οργανισμούς

την εμπιστοσύνη να προωθήσουν επιχειρησιακά σχέδια και να επανέλθουν στην αγορά για να εξυπηρετήσουν τους πολίτες με ουσιαστικούς τρόπους (Wilson & Boxer, 2015).

5.7: Η διαχείριση του Ηγέτη στην πανδημία και τη σιδηροδρομική τραγωδία των Τεμπών

Θέλοντας να δώσουμε παραδείγματα περισσότερο απτά από πολύ πρόσφατες κρίσεις στο δημόσιο χώρο που αφορούν όλη τη χώρα, η πανδημία και η τραγωδία των Τεμπών είναι πολύ πρόσφορες περιπτώσεις. Η καταλληλότητα των χειρισμών δε σχετίζεται με την κομματική απόχρωση και την εκάστοτε κυβέρνηση, αλλά με την κουλτούρα της διαχείρισης των κρίσεων που ακολουθεί το εκάστοτε Κράτος.

Ελλάδα και κορωνοϊός

Οι χειρισμοί για την αντιμετώπιση του φαινομένου του κορωνοϊού ήταν ακαριαία στη χώρα μας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εμπιστοσύνη που έδειξαν οι Ηγέτες στους εμπειρογνώμονες ήταν το σημαντικότερο στοιχείο. Αυτό σημαίνει ότι το Υπουργείο Υγείας και ο Γενικός Γραμματέας Υγείας συνεργάστηκαν αποτελεσματικά, με στόχο την ετοιμότητα και τη στελέχωση της Επιτροπής Εμπειρογνομόνων Δημόσιας Υγείας (ΕΕΔΥ). Προς την ίδια κατεύθυνση, ο Ηγέτης κινήθηκε προς τη στελέχωση των νοσηλευτικών κέντρων με περισσότερο νοσηλευτικό προσωπικό, ενώ ταυτόχρονα αυξήθηκαν οι κλίνες στις μονάδες εντατικής θεραπείας (ΜΕΘ).

Άλλο θετικό στοιχείο για τη διαχείριση της κρίσης του κορωνοϊού ήταν η ταχύτητα με την οποία έγιναν όλες οι αλλαγές. Αυτό σημαίνει ότι η κυβέρνηση έλαβε από νωρίς περιοριστικά μέτρα και η απόφαση για κλείσιμο των συνόρων, όπως επίσης και το κλείσιμο των εμπορικών καταστημάτων, των καταστημάτων εστίασης και των δημόσιων υπηρεσιών με στόχο την ανακοπή της μετάδοσης του ιού.

Ακόμη, ο έλεγχος για την τήρηση των μέτρων ήταν πολύ αυστηρός και αφού τα κρούσματα μειώθηκαν και η τουριστική σεζόν ήταν προ των πυλών για τη χώρα

μας, υπήρξε σχέδιο από την Ηγεσία που έδειχνε πώς θα μπορούσε η χώρα μας να δρέψει κέρδη από μια νέου τύπου τουριστική σεζόν και αυτό δείχνει την προσπάθεια της χώρας μας να επανεκκινήσει.

Όσον αφορά το επικοινωνιακό κομμάτι του σχεδίου διαχείρισης της πανδημίας στη χώρα μας οφείλουμε να ομολογήσουμε ότι η επικοινωνία ήταν πολύ καλή και ο συντονισμός ήταν πολύ καλός, καθώς η Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας έδρασε άμεσα και αποτελεσματικά. Το αποτέλεσμα από όλα αυτά ήταν οι Έλληνες πολίτες να ακολουθήσουν τα μέτρα και να δράσουν υπέρ του συλλογικού συμφέροντος. Επομένως, η Ηγεσία έπραξε με το σωστό τρόπο για τη διαχείριση της κρίσης.

Το δυστύχημα των Τεμπών με την αμαξοστοιχία του ΟΣΕ

Εκτός, όμως, από την περίπτωση του κορωνοϊού, το δυστύχημα στα Τέμπη επιδέχεται ανάλυσης. Το πρόσφατο δυστύχημα είναι εκείνο που δείχνει ότι σε πολλές περιπτώσεις η πολιτική ολιγωρία της Διοίκησης στον ΟΣΕ είναι μεγάλη. Ο χειρισμός από την κυβέρνηση σχετικά με την ανακούφιση του πόνου των συγγενών των θυμάτων της αμαξοστοιχίας που συγκρούστηκε στη Λάρισα είναι σωστός. Η ορθότητα των χειρισμών κρίνεται από το γεγονός ότι δημιουργήθηκε ένα πλάνο διαχείρισης της κρίσης και παράλληλα γίνεται η προσπάθεια μετάβασης των συγγενών των θυμάτων στη νέα πραγματικότητα. Τα μέτρα στήριξης που ανακοινώθηκαν στις 10 Μαρτίου 2023 είναι αρκετά και έχουν οικονομικό υπόβαθρο κυρίως αλλά παράλληλα προσφέρουν ευεργετήματα κοινωνικού τύπου, όπως για παράδειγμα η πρόσληψη στο Δημόσιο τομέα και η προτεραιοποίηση των φοιτητών που βρίσκονταν μέσα στο τρένο όσον αφορά τις μετεγγραφές και την κατάληψη φοιτητικής εστίας. Ακόμη, οι ομάδες διαχείρισης του περιστατικού ήταν καλά στελεχωμένες από την ΕΜΑΚ, αλλά δεν πρέπει να παραλείπεται ότι η επικοινωνία μεταξύ των αρχών και των οικογενειών των θυμάτων ήταν ικανοποιητική.

Από την άλλη μεριά, όμως, πρέπει να σημειωθεί ότι το δυστύχημα της αμαξοστοιχίας των Τεμπών είναι το αποτέλεσμα της αναξιοκρατίας στη χώρα μας και των ιδιωτικών συμφερόντων, όπως επίσης και των κακών εργολαβικών αναθέσεων.

Η απουσία της εκτέλεσης του έργου της τηλεματικής και η διασπάθιση δημόσιου χρήματος που δεν έχει αντίκρισμα στην ασφάλεια των πολιτών είναι το πιο μελανό σημείο της περίπτωσης των Τεμπών που οδήγησε στην ανάγκη για τη διαχείριση της κρίσης από τους Ηγέτες.

Σε μια γενικότερη θεώρηση, η χώρα μας διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τις κρίσεις, αλλά εμφανίζει προβλήματα στο μεταρρυθμιστικό τομέα και την απόδοση ευθυνών. Είναι αλήθεια ότι οι διαδοχικές κρίσεις (οικονομικές, κοινωνικές, εξωτερικής πολιτικής και Υγείας) δημιουργούν μια κατάσταση που συνεπάγεται ασυδοσία, σπατάλη πόρων και κακοδιοίκηση. Αυτό που οι περισσότεροι Ηγέτες ζητούν από το εκάστοτε ρυθμιστικό πλαίσιο είναι η εφαρμογή της ομαδικότητας και να δοθεί έμφαση στην ολιστική βελτίωση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στις σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί απλώνουν τις δραστηριότητές τους σε ένα περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς και εμφανίζει σκληρό ανταγωνισμό, είσοδο στην αγορά νέων εταιρειών, καθημερινές αλλαγές τεχνολογίας που δυσκολεύουν την επιχείρηση ή ακόμα και την επιβίωση πολλών επιχειρήσεων. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων διέρχεται κρίση, όπου κάποιες επιβιώνουν και κάποιες δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν. Σε αυτές τις συνθήκες δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη διαχείριση κρίσεων που παίζει σημαντικό ρόλο στην υπέρβαση της κρίσης σε οργανισμούς με πολύ μικρότερες επιπτώσεις ή και στην επιτυχή επιβίωση σε ορισμένες περιπτώσεις και γενικότερα στην κρίση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Η κρίση είναι το φαινόμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ζωής. Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητάς υπάρχει η πιθανότητα η εταιρεία να περιέλθει σε επιχειρηματική ή οικονομική κρίση και αυτό να επηρεάσει και τον κρατικό μηχανισμό. Η προσεκτική εργασία του Διευθυντή επηρεάζει πολλές κρίσεις να εξαλειφθούν και η επιχείρηση να αποφύγει επιχειρηματικά, οικονομικά, ψυχολογικά προβλήματα που προκαλούν οι κρίσεις. Η κρίση θα μπορούσε να πλήξει ολόκληρη την οικονομία, ορισμένα τμήματα της οικονομίας, ορισμένες εταιρείες ή μόνο τμήματα μεγάλων επιχειρήσεων. Η δράση εξάλειψής των κρίσεων επιβάλλει την αναγνώριση κατά τη διαδικασία εμφάνισης.

Στη συγκεκριμένη εργασία πραγματευτήκαμε το ζήτημα του ρόλου του Ηγέτη στη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης και συγκεκριμένα αναφερθήκαμε στην έννοια της Ηγεσίας και τα μοντέλα Ηγεσίας που ακολουθήθηκαν. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη σε περιόδους κρίσης και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική ισχύ, την οικονομική αντίληψη και το όραμα, την εμπιστοσύνη και τη διοίκηση μέσω ομάδων, ενώ παράλληλα η επικέντρωση στο στόχο είναι πολύ σημαντική. Ακολούθως, η Ηγεσία σε περιόδους οικονομικής κρίσης και λήψης αποφάσεων εκτέθηκε και αναλύθηκε και η θέση των εργαζόμενων σε περιόδους οικονομικής κρίσης, καθώς χρειάζονται εποπτεία και επικοινωνία. Τέλος, στην έρευνα μας έχει θέση και η αντιμετώπιση των δυσκολιών από την Ηγεσία, δηλαδή η καθοδήγηση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η σημασία της ομαδικότητας είναι πολύ σημαντικές ενέργειες που βοηθούν στην υπερπήδηση των εμποδίων που δημιουργεί η εκάστοτε κρίση.

Μετά από όλη αυτή την ανάλυση το συμπέρασμα που προκύπτει δείχνει ότι η Ηγεσία σε περιόδους κρίσης είναι ιδιαίτερα απαιτητική και πολλοί Διευθυντές στο δημόσιο τομέα ακολουθούν ρουτίνες διαχείρισης κρίσεων και οι δραστηριότητες μπορούν να συμπεριλάβουν τον πιθανό κίνδυνο που προκύπτει από τη διαδικασία σχεδιασμού. Οι ρόλοι των Ηγετών είναι δεδομένοι, διότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στην ανανέωση μετά από κρίση ως μια ευκαιρία για την αναβίωση της φήμης του οργανισμού. Συνήθως, ο Ηγέτης δεν είναι το μέλος της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, αλλά ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων που παίρνει μόνο τις αποφάσεις με βάση την αξιολόγηση και τις προτάσεις της ομάδας. Ωστόσο, ο Ηγέτης παραμένει το πιο σημαντικό άτομο σε περιόδους κρίσεων και όντας στο επίκεντρο, ο Ηγέτης δεν μπορεί να είναι 'μοναχικός' παίκτης.

Η κρίση είναι μια ακολουθία ξαφνικών γεγονότων που προκύπτουν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ένα ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός που οδηγεί σε μεγάλη αναταραχή μεταξύ των ατόμων στο χώρο εργασίας ονομάζεται οργανωτική κρίση και η κρίση ορίζεται κάθε κατάσταση έκτακτης ανάγκης που θέτει σε αδιέξοδο τόσο τους εργαζόμενους, όσο και τους Ηγέτες και ο οργανισμός μπαίνει σε αστάθεια, διότι η κρίση επηρεάζει ένα άτομο, ομάδα, οργανισμό ή κοινωνία συνολικά. Η κρίση του COVID-19 διήρκεσε πολλούς μήνες και ο αντίκτυπός του στους οργανισμούς μπορεί να διαφέρει σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Στο στάδιο αυτό, πολλοί

Ηγέτες κινητοποίησαν δραστικά τροποποιημένες συνθήκες λειτουργίας ή σε εντελώς νέες πλατφόρμες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες.

Αναμφίβολα, οι μονάδες της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να είναι καινοτόμες, ευέλικτες και αποτελεσματικές σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων. Οι Ηγέτες πρέπει να έχουν στόχο την προαγωγή της ασφάλειας, ως διασφάλιση της ελευθερίας και της ικανότητας προστασίας και άμυνας έναντι των συνεχών και αναπόφευκτων απειλών, καθώς αυτό αποτελεί ένα από τα κύρια καθήκοντα του δημοκρατικού πολιτεύματος και των οργάνων του, δηλαδή του Ηγέτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Allison, J. (2014). *The Leadership Crisis and the Free Market Cure: Why the Future of Business Depends on the Return to Life, Liberty, and the Pursuit of Happiness*. New York: McGraw-Hill Education

Bassous, M. (2022). *Leadership . . . in Crisis: A Global Perspective on Building Resilience*. Oregon: Wipf and Stock Publishers

Betancour, J. (2017). Organizational change management for health equity: perceptions from the disparities leadership program. *Health Affairs*, Vol. 36(6), pp. 1095-1101

Bikart, J. (2022). *Ητέχνη των αποφάσεων*. Αθήνα: Ίριδα

Bilginsoy, C. (2014). *A History of Financial Crises: Dreams and Follies of Expectations*. London: Routledge

Boin, A., Kuipers, S. and Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: a framework for assessment. *International Review of Public Administration*, Vol. 18 (1), pp. 79-91

Bradt, G., Davis, G. (2014). *First-Time Leader: Foundational Tools for Inspiring and Enabling Your New Team*. New Jersey: John Wiley & Sons

Bratianu, C. (2015). Developing strategic thinking in business education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(3), 409-426.

Burnett, N. (2013). *Leadership and SEN: Meeting the Challenge in Special and Mainstream Settings*. London: Routledge

Burns, J. (2010). *Leadership*. New York: HarperCollins

Caldwell, D. (2016). *Greece: Economic Crises and Management*. New York: Nova Publisher

Connolly, Th. & Farrier, St. (2021). *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities*. Pennsylvania: IGI Global

Crayne, M. P., & Medeiros, K. E. (2020). Making sense of crisis: Charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to COVID-19. *American Psychologist*, Vol. 76(3), pp. 462–474

Decastri, M., Battini, St., Buonocore, F. (2020). *Organizational Development in Public Administration: The Italian Way*. Berlin: Springer Nature

De Vries, M. (2011). *Reflections on Leadership and Career Development*. New Jersey: John Wiley & Sons

Dhiman, S. & Marques, J. (2022). *Leadership after COVID-19: Working Together Toward a Sustainable Future*. Berlin: Springer Nature

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, Vol. 117, pp. 284–289

Dubrin, A. (2013). *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing

Dwumfour, R. A., & Addy, N. A. (2019). Interest rate and exchange rate exposure of portfolio stock returns: Does the financial crisis matter? *Journal of African Business*, 20(3), 339–357.

Easton, T. (2021). *The Power Of Intentional Leadership: How You Can Transform Your Team To Produce Extraordinary Results*. New York: Amazon Digital Services

Eisenberg, J., Post, C., DiTomaso, N. (2019). Team dispersion and performance: The role of team communication and transformational leadership. *Small Group Res.*, Vol. 50, pp. 348–380

Elkins, R. (2016). *Leadership*. Morrisville: Lulu Press

Endale, I. (2018). *Assessment of Leadership Challenges in Leading Organizational Performance in the Public Sectors*. Berlin: GRINVerlag

Ευθυμόπουλος, Α. (2015). *Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη- Μετασχηματιστική ηγεσία*. Πάντειο Πανεπιστήμιο: Εργαστήριο Κοινωνικής και Πειραματικής Ψυχολογίας

Fayette, N. (2016). *Leadership Problems*. Indiana: Xlibris Corporation

Feintzeig, R. (2022). *Leadership in Crisis: Lessons from the Global Pandemic*. Arizona: HarperCollins Leadership

Foster, B. & Lexa, F. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. Ανακτήθηκε στις 23 Ιανουαρίου, 2023, από <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0846537120926752>

Gallos, J. & Bolman, L. (2021). *Reframing Academic Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons

Hanaway, M. (2020). *An Existential Approach to Leadership Challenges*. London: Routledge

Harvey, M. (2014). *Interactional Leadership and How to Coach It: The art of the choice-focused leader*. London: Routledge

- Haynes, Ph. (2015). *Managing Complexity in the Public Services*. London: Routledge
- Helmold, M. (2021). *New Work, Transformational and Virtual Leadership*. Berlin: Springer Nature
- Johansen, B. (2017). *The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*. Berlin: Berrett-Koehler Publishers
- Kantola, J. & Lombardo, E.(2017). *Gender and the Economic Crisis in Europe: Politics, Institutions and Intersectionality*. Berlin: Springer International Publishing
- Kraujalienė, L. (2019). Comparative analysis of multicriteria decision-making methods evaluating the efficiency of technology transfer. *Business, Management and Education*, Vol. 17, pp. 72–93
- Krogerus, M. & Tschappeler, R. (2019). *Το βιβλίο των αποφάσεων*. Αθήνα: Διόπτρα
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Van der Voet, J. The management of change in public organizations: A literature review. *Public Adm.*, V o l . 92, pp. 1–20
- Leslie, K. (2021). *A Question of Leadership: Leading Organizational Change in Times of Crisis*. London: Bloomsbury
- Mamun, A. (2017). An investigation of the factors causing financial crisis: Lessons from recent overwhelming episodes. *Journal of Academic Research in Economics (JARE)*, Vol. 9(1), pp. 7–18
- Marozzi, M. (2014). Testing for concordance between several criteria. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 84(9), 1843–1850

- Maxwell, J. (2020). *Ηγεσία σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Merlini, C. (2017). *Economic Summits and Western Decision-Making*. London: Routledge
- Meyer, A. (2022). *Remote Leadership in the Covid and Post-Covid Digital Age*. Studgart: GRIN Verlag
- Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα: Παπαδόπουλος
- Northouse, P. (2019). *Ηγεσία, θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου
- Nullens, P., Heuvel, St. (2016). *Challenges of Moral Leadership*. Louven: Peeters Publishing
- Παπαπέτρου, Ε. (2014). Η ελληνική αγορά εργασίας στα χρόνια της κρίσης: πρόσφατες εξελίξεις και προοπτικές. Ανακτήθηκε στις 20 Ιανουαρίου, 2023, από <https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/353-380%20Papapetrou%202014.pdf>
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Ίων
- Pina, A., Lowell, V., Harris, Br. (2017). *Leading and Managing e-Learning: What the e-Learning Leader Needs to Know*. Berlin: Springer
- Prouska, R. & Kapsalli, M. (2011). *Business and Management Practices in Greece: A Comparative Context*. Berlin: Springer
- Puranam, Ph. & Vanneste, B. (2016). *Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making*. Cambridge: Cambridge University Press
- Pursiainen, C. (2017). *The Crisis Management Cycle*. London: Routledge
- Rahim, A. (2017). *Social Intelligence, Leadership, and Problem Solving*. London: Routledge

Reynolds, M. (2014). *The Discomfort Zone: How Leaders Turn Difficult Conversations into Breakthroughs*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers

Ricciardi, V. (2017). The role of group psychology in behavioural finance: A research starting point for banking, economic, and financial historians. *Decision Taking, Confidence and Risk Management in Banks from Early Modernity to the 20th Century* (pp. 269–292). Berlin: Springer International Publishing

Robertson, L. (2021). *Rebel Leadership: How to Thrive in Uncertain Times*. New York: Post Hill Press

Room, G. (2011). *Complexity, Institutions and Public Policy: Agile Decision-making in a Turbulent World*. Cheltenham: Edward Elgar

Ruth, S. (2012). *Leadership and Liberation: A Psychological Approach*. London: Routledge

Sayim, M., & Rahman, H. (2015). The relationship between individual investor sentiment, stock return and volatility. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10(3), pp. 504–520.

Stan, S. O. (2020). Challenges of the Managerial Decision in the Context of the Economic Crisis Induced by the Effects of COVID-19. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 8(4), pp.419- 434,

Storey, J. (2016). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. London: Routledge

Τριαντάρη, Σ. (2021). *Ηθική στη Λήψη αποφάσεων*. Αθήνα: Σταμούλης

Τσαρούχης, Ν. (2021). *Μεθοδολογία και σύγχρονη ανάλυση αποφάσεων*. Αθήνα: Bookstars

Wilson, J. & Boxer, D. (2015). *Discourse, Politics and Women as Global Leaders*.
Amsterdam: John Benjamins Publishing Company